



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

ŘÍZENÍ PROJEKTU OTEVÍRÁNÍ ZAHRANIČNÍCH POBOČEK

PROJECT MANAGEMENT IN OPENING FOREIGN SUBSIDIARIES

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Michael Merta

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. et Ing. Pavel Juřica, Ph.D.

BRNO 2019

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav managementu
Student: **Michael Merta**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce: **Ing. et Ing. Pavel Juřica, Ph.D.**
Akademický rok: 2018/19

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Řízení projektu otevírání zahraničních poboček

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Vymezení problému a cíle práce
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současné situace
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem práce je implementace projektového přístupu do procesu otevření nové pobočky v zahraničí.

Základní literární prameny:

DOLEŽAL, J. Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů. První vydání. Praha: Grada Publishing, 2016, 418 s. ISBN 978-80-247-5620-2.

JEŽKOVÁ, Z. Projektové řízení: jak zvládnout projekty. Kuřim: Akademické centrum studentských aktivit, 2013. 381 s. ISBN 978-80-905297-1-7.

ŘEHÁČEK, P. Komentované vydání normy ČSN ISO 21500 pro management projektu. Praha: Česká společnost pro jakost, 2013. 117 s. ISBN 978-80-02-02508-5.

SVOZILOVÁ, A. Projektový management: systémový přístup k řízení projektů. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-271-0075-0.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2018/19

V Brně dne 28.2.2019

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Diplomová práce se zaměřuje na projektové řízení otevření pobočky ve Velké Británii rostoucí obchodní firmy. Specifikuje, jakým způsobem by se měla společnost naučit řídit projekty tohoto typu, aby se vyvarovala opakování chyb z předešlých projektů.

Klíčová slova

projektové řízení, projekt, projektový manažer, zahraniční obchod, otevření pobočky

Abstract

The master thesis focuses on project management of opening foreign subsidiary in the United Kingdom of a growing business company. Specifies in which way the company should learn how to manage projects of this type in order to avoid mistakes which were done in the previous projects.

Key words

Project management, project, project manager, foreign trade, subsidiary opening

Bibliografická citace práce

MERTA, Michael. *Řízení projektu otevírání zahraničních poboček*. Brno, 2019. Dostupné také z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/119459>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Pavel Juřica.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 1. května 2019

.....

podpis studenta

Poděkování

Chtěl bych poděkovat panu Ing. et Ing. Pavlovi Juřicovi, Ph.D., že byl ochotný vést moji závěrečnou práci, za jeho návrhy na zlepšení a cenné rady. Taktéž chci poděkovat celé své rodině, zejména svojí partnerce, kteří mě v průběhu celého studia podporovali a dodávali odvahu a sílu v tomto náročném období.

Obsah

ABSTRAKT	4
KLÍČOVÁ SLOVA	4
ABSTRACT	4
KEY WORDS	4
BIBLIOGRAFICKÁ CITACE PRÁCE.....	5
ÚVOD	10
VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍL PRÁCE.....	11
1 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI.....	12
2 TEORETICKÁ ČÁST	14
2.1 PROJEKT, PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ A PROJEKTOVÝ TROJIMPERATIV	14
2.2 ŽIVOTNÍ FÁZE PROJEKTU	15
2.3 HLAVNÍ PŘÍSTUPY K ŘÍZENÍ PROJEKTŮ	17
2.4 SOFTWAREOVÁ PODPORA PRO ŘÍZENÍ PROJEKTU	18
2.5 LOGICKÝ RÁMEC	20
2.6. ANALÝZA ZAJINTERESOVANÝCH STRAN.....	22
2.7 IDENTIFIKAČNÍ LISTINA PROJEKTU	24
2.8 PODROBNÝ ROZPIS PRACÍ.....	25
2.9 DELFIHO METODA	27
2.10 GANTTŮV DIAGRAM.....	28
2.11 METODA KRITICKÉ CESTY	29
2.12 ROZPOČET A FINANČNÍ PLÁN.....	29
2.13 MATICE ODPOVĚDNOSTI.....	30
2.14 HIERARCHICKÁ ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	32
2.15 ANALÝZA RIZIK.....	33
2.16 VYHODNOCENÍ PROJEKTU	37
2.17 POUČENÍ Z PROJEKTU	38
2.18 SHRNUÍ TEORETICKÉ ČÁSTI	39
3 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE.....	40
3.1 SPECIFIKA ŘÍZENÍ PROJEKTŮ VE ŠPANĚLSKU.....	40
3.2 ANALÝZA ZAJINTERESOVANÝCH STRAN.....	42
3.3 PODROBNÝ ROZPIS PRACÍ.....	44

3.4 ANALÝZA RIZIK.....	48
3.5 VYHODNOCENÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI	51
4 NÁVRHOVÁ ČÁST	52
4.1 SPECIFIKA ŘÍZENÍ PROJEKTU VE VELKÉ BRITÁNII	53
4.2 ANALÝZA ZAJÍMAJÍCÍCH STRAN.....	54
4.3 LOGICKÝ RÁMEC	57
4.4 ANALÝZA RIZIK.....	60
4.5 IDENTIFIKAČNÍ LISTINA PROJEKTU	64
4.6 PODROBNÝ ROZPIS PRACÍ.....	66
4.7 HARMONOGRAM – GANTTŮV DIAGRAM.....	68
4.8 METODA KRITICKÉ CESTY	70
4.9 ROZPOČET A FINANČNÍ PLÁN.....	71
4.10 NÁVRATNOST PROJEKTU	76
4.11 HIERARCHICKÁ ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	77
4.12 MATICE ZODPOVĚDNOSTI.....	79
4.13 VYHODNOCENÍ PROJEKTU	81
4.14 POUČENÍ Z PROJEKTU	82
4.15 SHRNTÍ	85
ZÁVĚR	86
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	87
SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ	89
SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK.....	90
SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ	91
PŘÍLOHY	92

Úvod

Otevření zahraniční pobočky není jednoduchým projektem. V rámci takového projektu se musí zodpovědný projektový manažer potýkat s jazykovou bariérou, neznalostí a odlišností místního prostředí, geografickou vzdáleností, řízením týmu na dálku, časovým posunem apod. Proto je důležité, aby bylo k takovému projektu přistupováno s dostatečnou obezřetností a znalostí projektového řízení, neboť neúspěšné otevření pobočky může mít dopad na reputaci i obrat společnosti i za hranicemi země, kde pobočku otevíráme.

Vymezení problému a cíl práce

Cílem této diplomové práce je inovace řízení projektu otevírání nových zahraničních poboček společnosti ESSENS EUROPE. Tato inovace spočívá ve vypracování projektového plánu nezbytného pro úspěšné otevření pobočky včetně časového seřazení jednotlivých činností tak, aby projekt proběhl co nejrychleji a nejefektivněji.

V analytické části představíme projekt otevírání poslední zahraniční pobočky ve Španělsku z roku 2016, vyzdvihneme nejdůležitější momenty, úspěchy, chyby a nedostatky celého projektu.

V návrhové části vytvoříme plán projektu včetně těch nejdůležitějších dokumentů pro řízení projektu. Promítneme zkušenosti z analytické části a vědomosti z teoretické části. Tento plán projektu bude následně použit pro všechny budoucí otevírání zahraničních poboček. Očekává se, že po každém ukončeném projektu bude projektový vzor dále vylepšován, a že zejména časové odhady budou zpřesňovány. První verze inovovaného projektu bude otestována během otevírání zahraniční pobočky ve Velké Británii, která bude probíhat v průběhu tvorby této diplomové práce.

1 Představení společnosti

Společnost ESSENS EUROPE SE je českou společností zabývající se prodejem kosmetiky, potravinových doplňků a čisticích prostředků formou síťového marketingu. Jedná se o evropskou akciovou společnost (neboli Societas Europaea, zkráceně SE) založenou v roce 2011 v Brně trojicí investorů se zkušenostmi s výrobou kosmetiky a potravinových doplňků a se síťovým marketingem. Společnost se již od svého počátku zaměřuje na rychlou expanzi na zahraniční trhy, a proto již během své relativně krátké existence otevřela několik zahraničních poboček. Kromě České republiky má pobočky také na Slovensku (Žilina), ve Slovinsku (Maribor), Itálii (Udine), Rusku (Rostov na Donu), Španělsku (Valencie), Kypru (Nikósie), Srbsku (Bělehrad), Maďarsku (Budapešť), Senegal (Dakar) a Francii (Lyon). Několik dalších poboček je aktuálně ve stavu přípravy a jejich otevření je očekáváno na rok 2019 (Kazachstán, Uzbekistán a Velká Británie). Pobočky společnosti slouží zejména k expedici objednávek distributorů v dané zemi, ale také k servisu distributorům, aby se cítili ve své práci podpořeni a měli přímý kontakt se zázemím společnosti ve svém jazyce.



Obrázek č. 1: Logo společnosti ESSENS (Zdroj: www.essens.cz)

Firma disponuje širokým portfoliem více než 1000 produktů běžné spotřeby, které vyžaduje každá domácnost, jako jsou hygienické a kosmetické přípravky, domácí čističe, ale také potravinové doplňky pro upevnění a zlepšení zdraví. Jako prodejní kanál si firma již na začátku vybrala prodej přes distribuční síť označovaný jako síťový marketing nebo multi-level marketing (MLM). Pod tímto pojmem si můžeme představit prodej registrovaným členům, kteří kromě vlastní spotřeby produktů mají možnost produkty také nabízet dále jako nezávislí distributoři a vydělávat jak na prodejní marži, způsobené rozdílem cen mezi nákupní cenou a doporučenou prodejní cenou definovanou společností, tak na provizích vypočítaných ze zprostředkovaného obrátu. Tento fakt je

velmi důležitý, protože společnost ve finále nenabízí pouze produkty, ale také příležitost výdělků, firemního vozu či cestování do zahraničí.

Společnost dnes zaměstnává přibližně 150 zaměstnanců a registruje okolo 220 000 členů po celém světě. Ve finančních výkazech, které jsou přílohou této práce, můžeme vidět, že společnosti ESSENS se opravdu daří a těší se skoro 50% meziročnímu růstu.

2 Teoretická část

V rámci teoretické části diplomové práce bychom chtěli představit nejdůležitější termíny, metody a nástroje projektového řízení, se kterými se bude dále pracovat v analytické, ale především v návrhové části. Projektové řízení poskytuje obrovské množství kvalitně zpracovaných zdrojů jak v české, tak světové literatuře. Můžeme zaznamenat i rostoucí význam elektronických zdrojů, neboť technologický pokrok dal projektovému řízení nové možnosti a je tak s dnešním řízením projektů silně propojen.

2.1 Projekt, projektové řízení a projektový trojimperativ

2.1.1 Projekt

Štefánek (2011) definuje projekt jako soubor konkrétních aktivit směřujících k naplnění jedinečného cíle. Je vymezen časem, financemi, lidskými a materiálními zdroji. Projekt je realizován projektovým týmem v podmínkách nadprůměrné nejistoty za využití komplexních metod. Realizace projektu je realizací změny.

2.1.2 Projektové řízení

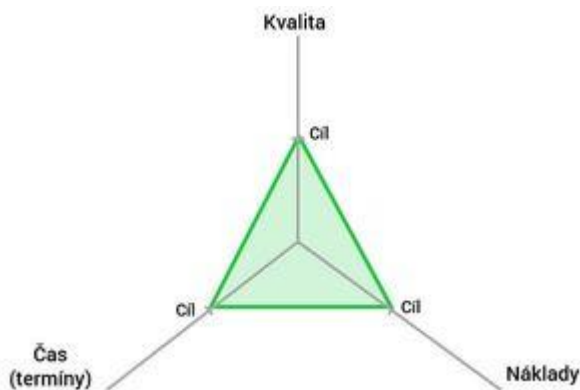
Jak uvádí Poster (2006), projektové řízení je řízení cesty od jednoho stavu ke druhému. Komplexnější definici nalezneme ale v PMBOK Guide (2017): „Projektové řízení je aplikací vědomostí, zručností, nástrojů a technik na aktivity projektu pro dosažení jeho požadavků.“

V dnešním, čím dál komplikovanějším a komplexnějším světě nelze řídit středně velké a velké projekty pouze intuitivně. Pokud chceme dosáhnout požadované kvality za minimálních nákladů a v co nejkratším čase, je zapotřebí využít sofistikovaných nástrojů.

2.1.3 Projektový trojimperativ

V definici projektového trojimperativu najdeme napříč literaturou drobné rozdíly. Podle Verzucha (2008) je každý projekt definován třemi základními parametry: náklady, časem a kvalitou. Rosenau (2000) nahrazuje kvalitu cílem projektu, Lewis (2005) rozsahem a Svozilová (2006) dostupností zdrojů. Ve finále ale se jedná stále o to stejné. Projektový trojimperativ je vyjádření tří základních parametrů, kterými je měřen úspěch projektu. Nejčastěji se tedy jedná o čas, rozpočet projektu a kvalitu výstupů.

Řízení projektů přináší obvykle různé komplikace, a to se týká i těch nejlépe naplánovaných. V praxi pak dochází ke změně alespoň jednoho ze zmiňovaných parametrů. Udržení tohoto magického trojúhelníku v rovnováze je proto největším uměním kvalitních projektových manažerů. Neexistuje jednoznačné pravidlo, jak toho dosáhnout. Rozhodujícími silami jsou zkušenosti a správné odhady budoucího vývoje projektu a prostředí, ve kterém projekt realizujeme.



Obrázek č. 2: Projektový trojimperativ (Zdroj: www.managementmania.cz)

2.2 Životní fáze projektu

Stejně jako literární dílo je rozděleno na úvod, stať a závěr, tak i projekt má svůj začátek, střed a konec (Nokes, Kelly, 2007). Tím máme na mysli rozdělení na předprojektovou, projektovou a poprojektovou fázi. Projekt lze dělit i o něco podrobněji, a to na:

2.2.1 Předprojektová fáze

- příprava

Ježková (2013) charakterizuje předprojektovou fázi jako období, kdy se analyzují možnosti realizace námětů na projekt. Zvažuje se, zda je projekt životaschopný a zda po něm existuje poptávka. Pokud provedené studie potvrdí existenci příležitosti, zvažuje se způsob jeho provedení. Výsledkem této fáze, která se někdy nazývá předinvestiční, je doporučení, zda projekt realizovat či nikoli.

Výstupy řízení: Projektový záměr, Logický rámec, Identifikační listina projektu

2.2.2 Projektová fáze

- zahájení projektu
- plánování
- realizace
- ukončení

Tato fáze zahrnuje dle Ježkové (2013) vlastní realizaci projektu od jeho zahájení, přes podrobné plánování, po samotnou implementaci. Na konci této fáze je ideálně projekt dokončen a cíl projektu je naplněn.

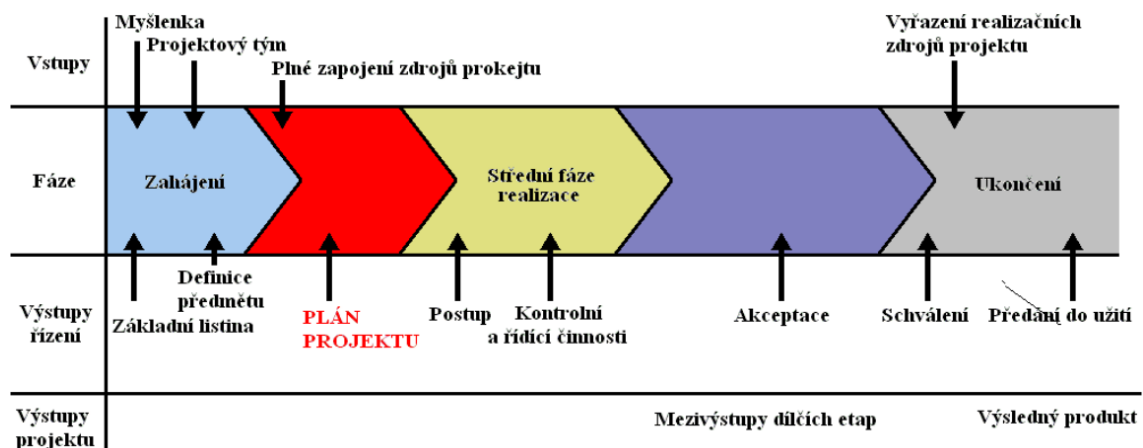
Výstupy řízení: Registr zainteresovaných stran, WBS, Plán řízení projektu, Matice odpovědnosti, Organizační struktura, Komunikační plán, Registr rizik, Rozpočet a finanční plán, Harmonogram

2.2.3 Poprojektová fáze

- vyhodnocení
- udržení výstupů projektu

Poprojektová fáze nastává dle Ježkové (2013) v momentu předání všech výstupů a ukončení projektu. Obsahuje provedení analýzy ukončeného projektu a jeho zhodnocení, zda byl úspěšný či nikoli. Její součástí je rovněž zpracování návrhů, jak se na základě nově nabytých zkušeností zlepšit v příštích projektech a co udělat jinak. Patří sem i udržení výstupů projektu v běžném provozu organizace.

Výstupy řízení: Předávací protokol, Akceptační protokol, Vyhodnocení projektu, Poučení z projektu



Obrázek č. 3: Rozložení fází životního cyklu projektu (Zdroj: Skalický, 2010, str. 120)

Z rozepsání projektu je jasné, že práce na projektu se v rámci jeho životního cyklu neustále mění a vyvíjí. Je to i jeden z důvodů, proč řízení projektů pro projektového manažera není nikdy nudou nebo rutinní záležitostí.

2.3 Hlavní přístupy k řízení projektů

Jedním z prvních rozhodnutí při přípravě projektu je, jaký metodický přístup zvolíme. Dvěma základními a dnes nejvíce oblíbenými přístupy jsou:

1. Vodopádový přístup (**Waterfall**) který je dá se říci tradičním přístupem k řízení projektů
2. Agilní přístup (**Agile**), což je novější filozofie řízení, nejčastěji uplatňovaná v rámci metodologie SCRUM

2.3.1 Vodopádový přístup k řízení projektů

Vodopádový přístup převzal svůj název z připodobnění projektového plánu ke tvaru vodopádu z profilu (viz. Obrázek č. 6 – Ganttův diagram). V rámci vodopádového přístupu k řízení projektů dochází k rozpracování projektu jako celku. Podle Dvořáka a Marečka (2017) to znamená, že si projektový manažer připravuje cestu na celou realizaci projektu, a to od začátku až po dodání finálního výstupu. Projekt specifikuje jako celek, plánuje jako celek, při sledování vidí dopady posunů na zbytek projektu a stejné je to i při rozhodování o změnách. Základním východiskem Waterfall přístupu je tedy specifikace kompletního cíle projektu, který je následně rozpracován dle zvolené struktury na dílčí úkoly a milníky, podle nichž poté projekt manažer projekt sleduje, řídí a vyhodnocuje. Mezi silné stránky Waterfallu patří jeho univerzálnost užití (lze použít na malé projekty, ale i na velké několikaleté projekty), nevýhodou může být nutná fixace rozsahu projektu nebo náročné zpracování plánu.

2.3.2 Agilní přístup k řízení projektů

Agilní přístup k řízení projektů představuje vcelku nový trend v projektovém řízení. První pokusy o změnu vodopádového přístupu a budování agilní metodiky vznikaly v devadesátých letech minulého století, ale za velkou popularizaci těchto metod

stojí tzv. *Agile Manifesto*, který vznikl v roce 2001 v USA. Být agilní znamená být absolutně flexibilní vůči zadavateli, týmu a dalším podílníkům projektu a také vůči výstupu projektu. Dvořák a Mareček (2017) ale upozorňují, že agilita neznamená neomezenou volnost. I ten nejagilnější systém řízení musí mít jasná pravidla. Hranice mez agilitou a nepořádkem je v praxi mnohdy tenká, a tak nezbývá, než i agilitu držet na uzdě.

Agilní metody vycházejí ze skutečnosti, že někdy zadavatelé nejsou schopni specifikovat celý produkt na začátku projektu. Tato praxe přivedla projektové manažery k myšlence minimalizovat čas mezi vznikem konkrétního očekávání zadavatele a produktem, jenž je mu dodán. Pro Agile platí, že co není v daném okamžiku zcela nezbytné, nebude realizováno. Tento přístup tedy vychází ze snahy dodat zadavateli co nejdříve dílčí výstup, který je možno reálně použít a na základě zpětné vazby učinit potřebné korekce v dalším realizačním postupu. Agilní přístup jde taky ruku v ruce se současnou rychlostí vývoje a změn ve společnosti. Ideálním prostředím, kde využít agilních přístupů, je např. vývoj softwaru, kde se požadavky zadavatele v čase mohou podstatně měnit.

2.4 Softwarová podpora pro řízení projektu

Technologický pokrok neuvěřitelně ulehčil projektové řízení a posunul jeho možnosti do předtím neznámých mezí. Dnešní moderní projektové řízení už si nelze bez softwarové podpory ani představit. Možností je dnes více než spousta, takže každý projektový manažer si může vybrat software dle preferencí či velikosti projektu. Např. pro jednoduchý projekt skládající se z několika mála úkolů bude asi zbytečné použít drahých řešení, naopak pro opravdu velké projekty např. ve stavebnictví, inovacích či SW vývoji je využití komplexních nástrojů nezbytné.

Svozilová (2013) rozlišuje tři úrovně softwarových nástrojů:

- Úroveň I – jednoduché programy pro vedení projektu, které zpravidla obsahují pouze nepříliš propracované nástroje analýzy dat a nejsou schopny automatických úprav při změnách v diagramu nebo souvisejících datech;

- Úroveň II – středně vybavené programové balíky, které obsahují plný rejstřík požadovaných funkcionalit pro plánování a optimalizaci, ale nebývají vybaveny pro náročné automatizované kontrolní úlohy
- Úroveň III – plně vybavené programové balíky obsahující všechny funkcionality potřebné pro plánování, optimalizace i kontrolu při současném vedení více projektů

Rozhodli jsme se zde představit tři nástroje, které bychom doporučili každému začínajícímu projektovému manažerovi a se kterými máme dobrou zkušenost.

2.4.1 Trello

Úroveň I

Trello je jednoduchý software pro agilní řízení projektů s možností nástěnek (anglicky *Kanban Board*). Jeho využití jde ale různorodě uchopit a využít např. pro vypracování jednoduché WBS. Je možné využít jak web-based zobrazení, tak i desktopové verze či aplikace pro chytré telefony (Android a iOS). Software je ve všech verzích bezplatný.

2.4.2 GanttPRO

Úroveň II

GanttPRO je jednoduchý web-based software, který vytvoří Ganttův diagram. Jeho silnou stránkou je intuitivní ovládání a velice povedený design. Další velkou výhodou je free trial verze na první měsíc od registrace, poté je verze již zpoplatněna na bázi měsíčních nebo ročních poplatků, které ale ani pro individuální projektové manažery nebo malé firmy není vůbec drahým řešením, zejména v porovnání s MS Project. Velkou výhodou vidíme také v tom, že studenti mohou získat plnou verzi na rok zdarma, pokud napíší na software krátkou recenzi na web www.capterra.com. Jako slabé stránky vidíme absenci desktopové verze nebo generování nákladových grafů.

2.4.3 Microsoft Project

Úroveň III

MS Project je nástroj projektového managementu od společnosti Microsoft určený pro profesionální projektové manažery k řízení a vedení svých týmů. Pro studenty, jedince či malé podnikatele nejspíš není tím pravým (jednorázová licence je aktuálně za

22 999 Kč), pro velké firmy či korporace je ale ideálním řešením, neboť pokrývá veškeré možnosti softwarové podpory pro řízení projektu.

2.5 Logický rámec

Definování projektu s využitím metodiky logického rámce je základem pro řízení projektu. Jedná se o jednu z metod, jak přehledně zmapovat cíle projektu a uvést je do souladu s konkrétními výstupy a činnostmi při realizaci projektu. Díky logickému rámci můžeme stručně a přehledně popsat projekt na velmi malém prostoru. Logický rámec je také vhodný pro identifikaci a analýzu problémů.

Štefánek (2011, s. 55) popisuje logický rámec jako komunikační nástroj. Svým přístupem představuje i jistou kulturu řízení. Současně slouží i jako podklad ke sledování postupu a závěrečnému vyhodnocení úspěšnosti projektu. Právě pro tyto možnosti jej již léta využívají mnohé finanční organizace, pro něž představuje standardní způsob komunikace se zákazníky uvnitř i mimo firmu.

2.5.1 Výhody logického rámce

Štefánek (2011) vysvětluje, že logický rámec používá většina organizací pro plánování, implementaci a hodnocení projektů, a to především z následujících důvodů:

1. Na jednom místě shromáždí důležité součásti projektu
2. Umožňuje ucelený pohled na projekt, odpovídá požadavkům kvalitního zpracování projektu a umožňuje reagovat na případné slabiny v předchozích plánech
3. Pro řízení projektu znamená úsporu času a úsilí
4. Je stručný a přehledný (tabulka 4x4 v rozsahu jedné strany formátu A4)
5. Je lehké se metodu naučit a používat ji
6. Vytváří rámec pro monitorování a hodnocení plánovaných a skutečných výsledků, umožňuje objektivní porovnání a posouzení více projektů
7. Je mezinárodně uznávaný a používaný

2.5.2 Podoba logického rámce

Jedná se o matici se čtyřmi řádky a čtyřmi sloupci. První sloupec zahrnuje strom cílů (postupnou dekompozici záměru projektu), druhý sloupec měřitelné ukazatele a ve třetím jsou uvedeny zdroje, ze kterých bude splnění ukazatelů projektu ověřeno. Na

úrovni činností se neuvádí ukazatele, ale potřebné zdroje, obvykle formou rámcového rozpočtu. Je možné uvést i zdroje krytí nákladů, případně i zdroje lidské. Čtvrtý sloupec obsahuje vnější předpoklady, za kterých lze dosáhnout cílů projektu a současně i případná omezení ohrožující realizaci projektu. (Hačková aj., 2013)

Na řádcích se nacházejí události, které jsou realizovány úměrně k životnímu cyklu projektu. Jsou tu uvedeny klíčové činnosti, výstupy, cíl a záměr projektu. Vertikální logika projektu je vztahem příčina-důsledek mezi aktivitami a cíli na rozdílných úrovních. Každá úroveň by měla vést logicky k úrovni, která je o jeden stupeň výše.

Aby bylo možné sestavit kvalitní logický rámec, je zapotřebí zapojit všechny klíčové zainteresované strany do jeho tvorby. Týmový přístup je tak jedním z klíčových faktorů úspěchu.

Tabulka č. 1: Vzor logického rámce (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Doležal et al., 2013, str. 32)

Popis	Objektivně ověřitelné ukazatele	Prostředky k ověření	Předpoklady
Záměr Cíl vyššího stupně, k jehož dosažení je projekt jen jednou z předběžných podmínek	Jaké jsou konkrétní kvantitativní měřítka nebo kvalitativní posudky, které nám umožní zhodnotit úspěšnost naplňování záměru.	Jaký druh informací bude potřeba a kde je najdeme, abychom ověřili, zda se nám stanovený záměr podařilo naplnit.	
Cíl Změna, které chceme dosáhnout projektem. Projekt může mít jenom jediný jasný cíl.	Měřitelné indikátory na úrovni výsledků – konkrétní hodnoty jednotlivých cílů projektu (počet, délka, obsah).	Jaký druh informací bude potřeba a kde je najdeme, abychom ověřili, zda se nám stanovený záměr podařilo naplnit.	Jaké jsou předpoklady proto, abychom byli schopni naplnit záměr projektu.
Výstupy Očekávané produkty či služby dosažené realizací projektu. Výstupů by nemělo být více než 10.	Měřitelné indikátory na úrovni výsledků – konkrétní hodnoty jednotlivých cílů projektu (počet, délka, obsah).	Jaký druh informací bude potřeba a kde je najdeme, abychom ověřili, zda se nám stanovený záměr podařilo naplnit.	Jaké jsou předpoklady proto, abychom byli schopni naplnit cíl projektu.
Činnosti Činnosti patřící k jednotlivým výstupům, které mají být vykonány spolu se zdroji, které musí být dostupné pro vytvoření těchto výstupů.	Časový rámec činností: ke každé činnosti se uvede časový údaj, kdy daná činnost bude provedena.	Lidské, finanční nebo materiální zdroje potřebné pro realizaci činností. Podklady pro vyhotovení rozpočtu projektu.	Jaké jsou předpoklady proto, abychom byli schopni realizovat výstupy projektu.
		Předběžné podmínky Co všechno je nutné udělat před zahájením práce na projektu.	

2.5.3 Kontrola správnosti zpracování logického rámce

Štefánek (2011, s. 54) výborně popisuje, jak zkontrolovat logickou provázanost a posloupnost logického rámce.

V případě, že se podařilo splnit PŘEDBĚŽNÉ PODMÍNKY, je možné začít realizovat ČINNOSTI.

Když provedeme tyto ČINNOSTI a naplníme tyto PŘEDPOKLADY, potom jsme schopni vytvořit tyto VÝSTUPY.

Když vytvoříme tyto VÝSTUPY a naplníme tyto PŘEDPOKLADY, potom jsme schopni dosáhnout CÍLE.

Když dosáhneme CÍLE a naplníme tyto PŘEDPOKLADY, potom jsme schopni vytvořit tyto výstupy a dosáhnout ZÁMĚRU projektu.

2.6. Analýza zainteresovaných stran

2.6.1 Definice zainteresovaných stran

Zainteresované strany patří mezi významné faktory ovlivňující projekt. Zainteresovanou stranou může být osoba či skupina osob (např. oddělení společnosti), které se na projektu buďto podílejí, nebo na ně aktivity projektu dopadají. Jde tedy o subjekty, které jsou projektem ovlivněny, ať už přímo nebo nepřímo.

Všechny zainteresované strany samozřejmě nejsou projektem ovlivněny ve stejné míře, proto se rozdělují na primární a sekundární:

- **Primární strany:** z pohledu projektu jde o významnější subjekty, většinou se jedná o cílové skupiny vedení společnosti, její zaměstnance či investory.
- **Sekundární strany:** jde o subjekty, jejichž vazba na projekt není tak silná, ale je potřeba je brát v potaz. Může se tak jednat například o orgány státní správy, veřejnost či konkurenci.

Druhým způsobem, jak lze zainteresované strany rozdělit je na **přímé účastníky projektu** (podílejí se na návrhu a realizaci, nesou zodpovědnost za realizaci) a **strany dotčené projektem** (ovlivněné prováděním projektu nebo jeho výsledným produktem).

2.6.2 Analýza zainteresovaných stran

Smyslem analýzy zainteresovaných stran (angl. *Stakeholder's analysis*) je definovat jednotlivé účastníky projektu a jejich zájem vzhledem k cíli projektu. První verze je obvykle zpracována v předprojektové fázi, jakmile je ale projekt zahájen, dochází ke zpřesňování, které může pokračovat v průběhu celého projektu. Slouží tak jako důležitý materiál pro vznik komunikačního plánu a řízení vztahů zainteresovaných stran.

Prvním krokem tvorby analýzy zainteresovaných stran je identifikovat jednotlivé zainteresované strany projektu. Publikace Projektové řízení: Jak zvládnout projekty (Ježková, 2013) navrhuje si položit následující otázky, které nám pomohou vytvořit seznam zainteresovaných stran:

- Kdo se na projektu bude podílet?
- Kdo o něj má zájem?
- Koho se projekt dotkne, ať už pozitivně či negativně?
- Bez koho nebude možné projekt zrealizovat?
- Kdo projekt podporuje a kdo vystupuje proti němu?
- Komu může projekt uškodit?

Druhým krokem je vyhodnocení zájmu zainteresovaných stran. Pokládáme si otázky typu:

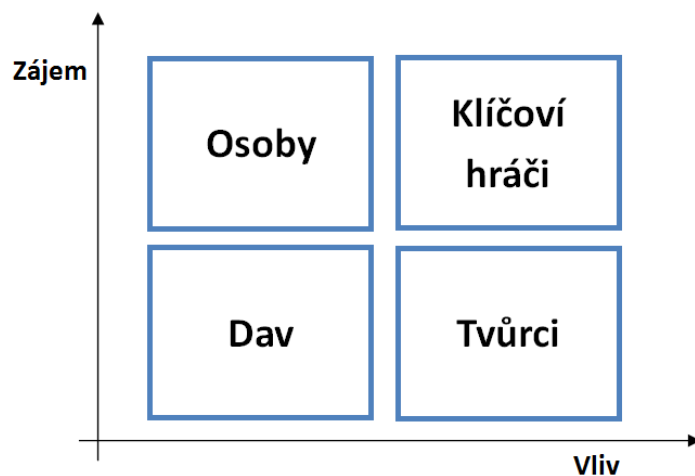
- Jaké potřeby mají jednotlivé zainteresované strany?
- Co od projektu očekávají a jak je může projekt ovlivnit?
- Co jim může projekt přinést?
- Je jejich postoj k projektu pozitivní, neutrální, nebo negativní?

Kromě zájmů je zapotřebí vyhodnotit i míru jejich vlivu na projekt:

- Jak moc mohou zainteresované strany ovlivnit financování projektu, lidské a materiálové zdroje, projektové činnosti či celkovou úspěšnost?
- Je vliv těchto stran marginální, nebo mají naopak moc projekt výrazně ovlivnit?

Posledním, třetím, krokem je definice prioritních zainteresovaných stran a určení komunikační strategie s jednotlivými stranami. Užitečné grafické znázornění tohoto

rozdělení do skupin představuje Analýza vlivu a zájmů, která je znázorněna na obrázku č. 4.



Obrázek č. 4: Analýza vlivu a zájmů (Zdroj: Vlastní zpracování)

Správné zapojení zainteresovaných stran do různých fází vývoje projektu je jedním z klíčových faktorů úspěchu, což je téma, kterým se zabývá následující podkapitola.

2.7 Identifikační listina projektu

Jedním z prvních dokumentů, který defacto oznamuje zahájení projektu, je tzv. identifikační listina projektu, někdy nazývaná jako zakládací listina. (angl. *Project Charter*). PMBOK (2017) definuje tuto listinu jako dokument, který formálně autorizuje existenci projektu a poskytuje projektovému manažerovi pravomoc aplikovat organizační zdroje na projektové aktivity.

Klíčovou výhodou tohoto procesu je:

- definovaný začátek projektu a jeho hranice,
- vytvoření formálního záznamu projektu
- a přímý způsob pro vedoucí pracovníky, aby projekt formálně přijali a zavázali se k němu.

Zakládací listina projektu obsahuje první přesnější formulaci cíle a přínosů projektu, které promítají očekávání stakeholderů. Stanovuje předmět projektu a jeho jednotlivé výstupy a základní omezení projektu v čase, financích zdrojích a kvalitě. Mohou v ní být uvedena taky základní kritéria úspěchu projektu. Obvykle obsahuje jméno manažera projektu a je jmenován i projektový tým a jeho základ.

Strukturu zakládací listiny lze rozdělit do těchto částí (Hačková aj., 2013):

- Identifikace projektu – obsahuje základní informace o názvu projektu, nadřazeného programu;
- Zdůvodnění projektu;
- Časový rámec projektu, místo realizace, kontrolní milníky projektu;
- Zadání předmětu, rozsahu a požadovaných výstupů, požadavky na kvalitu;
- Rámec nákladů na realizaci a zdrojů financování;
- Směrnice, předpisy a normy, které bude projekt využívat a kterými se řídí;
- Organizace projektu – projektový manažer a případné další pozice projektu;
- Návrh kritérií výběru dodavatelů;
- Seznam zainteresovaných stran;
- Rizika a příležitosti projektu a protiriziková opatření.

2.8 Podrobný rozpis prací

Jednou z nejdůležitějších činností plánovací fáze projektu je jeho podrobný rozpis prací, také nazývaný hierarchická struktura prací (angl. *Work Breakdown Structure, WBS*). WBS je nezbytný proto, aby byl projekt říditelný, měřitelný a integrovaný. Podrobný rozpis prací rozpracovává požadovaný projekt do logické hierarchie úloh. Svozilová (2016, s. 133) popisuje podrobný rozpis prací jako jeden z klíčových dokumentů projektu, jehož prostřednictvím se převedou projektové cíle definice předmětu projektu do:

- **rozpisu úseků práce**, které jsou základem pro:
 - o vytvoření organizační struktury projektu, obsazení rolí a rozdělení odpovědností
 - o mapování rizik

- potenciál profesionálního rozvoje a z něj vyplývající možnosti motivace členů projektového týmu
- **Časového rozvrhu projektu – harmonogramu**, který je:
 - přímým promítnutím sledu a návaznosti úloh
 - zdrojem informací pro stanovení délky úseků práce a objemů pracnosti
 - východiskem pro koordinaci všech úkolů projektu
 - srovnávací základnou pro měření stavu plnění plánu postupu projektu
- **Plánu čerpání nákladů projektu – rozpočtu**, který představuje:
 - sumu nákladů odpovídajících dílčím úsekům práce
 - vodičko měření plnění předpokladů rozpočtu v průběhu realizace projektu

Tvorba podrobného rozpisu prací projektu je odpovědností projektového manažera, kterému dle potřeb asistuje přidělený projektový tým. Jako každá hierarchická struktura má i WBS své úrovně podrobnosti, kterých může být až šest:

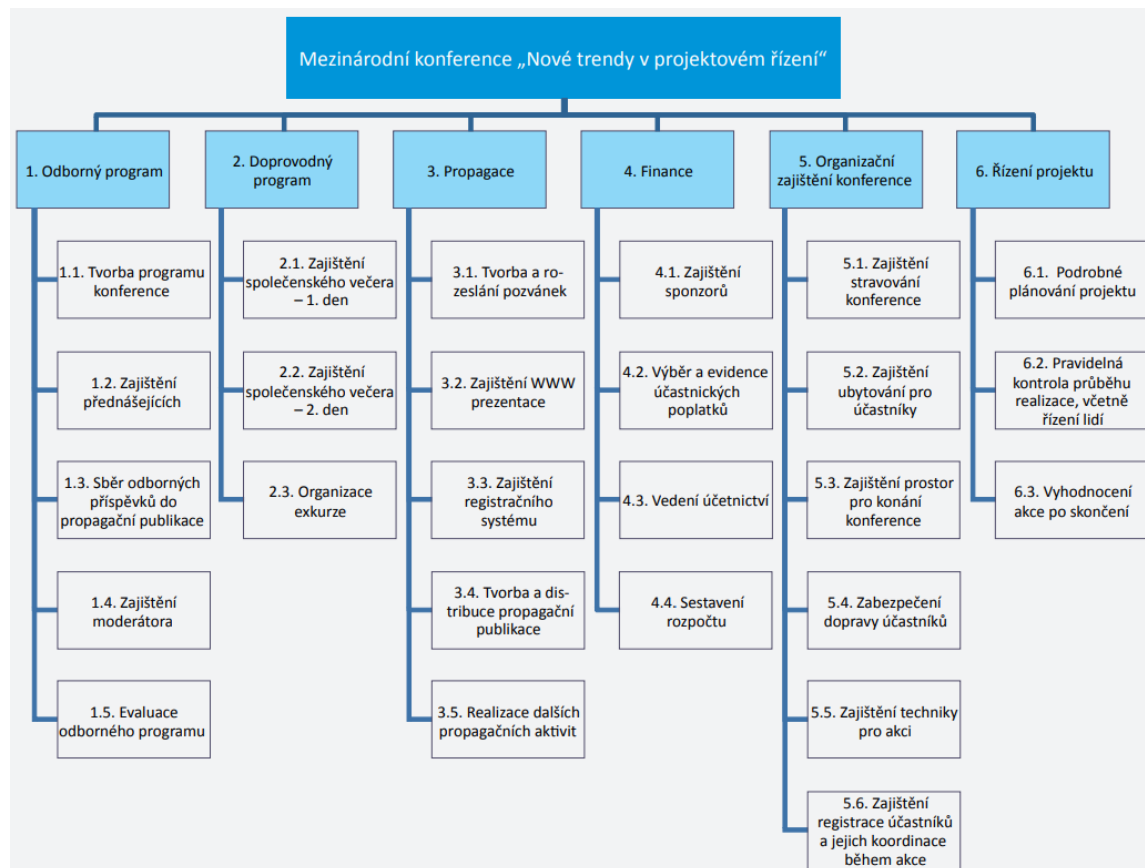
Tabulka č. 2: Hierarchie úrovní ve WBS (Zdroj: Vlastní zpracování)

	Úroveň	
Manažerské úrovně	L1	Program
	L2	Projekt
	L3	Podprojekt (Produkt)
Technické úrovně	L4	Úloha (Podprodukt)
	L5	Úkol
	L6	Soubor úkonů

Hlavním důvodem vytvoření takto členěné struktury je usnadnění řízení. Počet úrovní užitých v projektu závisí na složitosti a rozsahu projektu. Hierarchické úrovně L1–L3 vyplývají ze zadání a cílů projektu a bývají stanoveny zákazníkem projektu. Technické úrovně L4–L6 jsou výsledkem interní přípravy projektového týmu a slouží k technickému popisu úseků práce a odhadům jejich pracnosti.

Ježková (2013, s. 108) vyzdvihuje jako ideální metodu přípravy **brainstorming** prováděný samotnými členy projektového týmu. Navrhuje jednotlivé prvky zapisovat na

samolepící lístky. Tento systém umožňuje lístky v budoucnu seskupovat podle potřeby nalepováním na tabuli nebo jinou větší plochu. Je vhodné použít barevné papíry k odlišení jednotlivých úrovní WBS. V závěru teoretické části krátce představíme užitečný software *Trello*, který může výborně pomoci právě při tvorbě WBS.



Obrázek č. 5: Příklad hierarchického rozpadu prací (WBS) mezinárodní konference

(Zdroj: Ježková (2013, s. 109))

2.9 Delfiho metoda

Delfiho metoda, také Metoda Delphi, je proces stanovení odborného odhadu v rámci diskuze skupiny expertů. Jedná se o techniku, která využívá subjektivních názorů členů expertní skupiny s cílem získat názorový konsensus. Zjednodušeně lze nazvat Delphi techniku druhem brainstormingu s jasně danými pravidly.

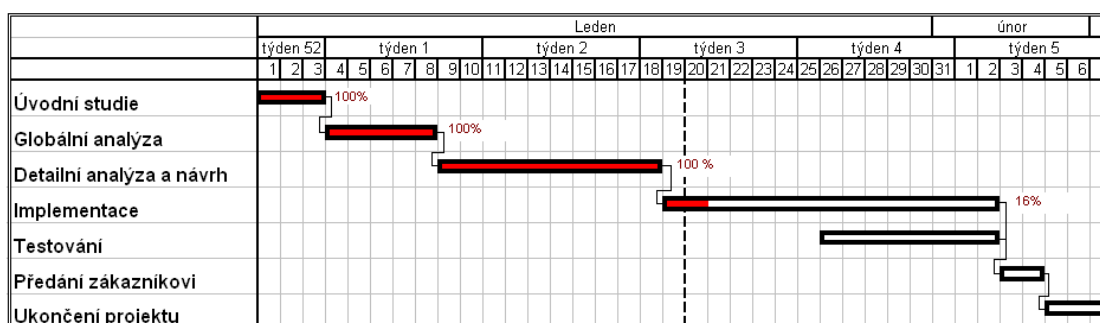
V průběhu Delfiho metody odborníci sdílí své názory jednotlivě a anonymně, přičemž mají v průběhu přístup k názorům ostatních odborníků. Ti mohou své rozdílné názory konfrontovat a v jednotlivých kolech i měnit. Odborný odhad se zpřesňuje ve více kolech dotazování, vždy se zpětnou vazbou na přechozí kolo (kola bývají většinou tři

nebo čtyři). Výsledky jsou statisticky zpracovány a výsledkem je aritmetický průměr odhadů jednotlivých odborníků.

2.10 Ganttův diagram

Už v průběhu 1. světové války představil Henry L. Gantt techniku diagramů, která velmi jednoduše ukazuje sled úkolů. K řízení složitého průběhu činností při výstavbě námořních lodí v amerických loděnicích US NAVY již nedostačovaly jednoduché seznamy kalendářních údajů, které určovaly termíny jednotlivých činností.

Ježková (2013) vystihuje Ganttův diagram jako dokument, který graficky znázorňuje informace z harmonogramu formou řádkového grafu. V typickém Ganttově diagramu je vlevo uveden seznam činností a dalších prvků projektu, v horní liště obrázku je uvedena časová osa. Doby trvání činností jsou znázorněny vodorovnými úsečkami, které jsou umístěny u odpovídajícího řádku seznamu a začínají a končí podle času zahájení a ukončení. Jak Svozilová (2013) popisuje, úkoly jsou zpravidla organizovány v posloupnosti shora dolů, zatímco časová osa je rozvinuta na horizontální linii.



Obrázek č. 6: Příklad jednoduchého Ganttova diagramu (Zdroj: Vlastní zpracování)

Tyto diagramy jsou dnes velmi oblíbené pro svoji jednoduchost, není složité je vytvořit a orientovat se v nich. Díky softwarové podpoře lze zobrazit všechny typy vazeb s překryvy a prodlevami, znázornit kritickou cestu či porovnávat odchylku skutečného stavu projektu oproti plánu.

Ve spojitosti s Ganttovy diagramy narazíme na termín milník (angl. *milestone*). Milník je událost, kdy je dokončená celá skupina k sobě se vztahujících úkolů. Ježková (2013) jej definuje jako jasně definovanou významnou událost na projektu, ve které se

měří rozpracovanost produktů. Představuje bod kontroly, bod přijetí rozhodnutí nebo bod přejímky. Milník má v harmonogramu obvykle nulovou délku trvání. Jakmile je dosaženo všech milníků, projekt je hotov.

2.11 Metoda kritické cesty

Metoda kritické cesty (angl. *Critical Path Method*) je jednou z technik pro analýzu síťového diagramu. Heldman (2013) vidí kritickou cestu jako tu nejdelší úplnou cestu síťovým diagramem projektu. Kterákoli aktivita projektu s rezervou rovnající se nule je považována za úkol kritické cesty. Za určitých podmínek se kritická cesta může měnit. Pokud například aktivity mající rezervy větší než nula spotřebují veškeré své rezervy, mohou se stát úkoly kritické cesty. Dalším případem může být nedodržení milníku s omezením typu *dokončit před dnem (včetně)*, čímž může dojít také ke změně kritické cesty.

Kritickou cestu lze spočítat sečtením doby trvání jednotlivých aktivit s uvážením nulových rezerv. Další možností, jak zjistit či stanovit kritickou cestu, je důkladné prozkoumání síťového diagramu. Softwarové nástroje jako MS Project nebo GanttPRO tuto práci ale udělají za nás bez zbytečného počítání na papíře.

2.12 Rozpočet a finanční plán

Bez finančních a lidských zdrojů není možné projekt zrealizovat. Rozpočet projektu je tak velmi důležitou dimenzí projektu a je nezbytný pro koordinaci všech činností. Svozilová (2013) definuje rozpočet projektu jako časově fázovaný plán obvykle reprezentovaný peněžními nebo pracovními jednotkami. Rozpočet lze také označit jako soubor parametrů a číselných údajů, které dávají do souvislosti časová, množstevní a finanční kvanta, která souvisí s plánem a realizací dílčích elementů projektu (Svozilová, 2013).

Rozpočet se sestavuje buď v konceptuální fázi projektu (např. jako podklad pro smluvní jednání o ceně) nebo v plánovací fázi projektu. Během realizace projektu může být rozpočet dále aktualizován.

Podle Doležala et al. (2013) by měl rozpočet vycházet z WBS, kdy jednotlivé balíky prací doplníme odhadem nákladů na výdaje za práci a materiál. Finanční plán se

skládá z plánu čerpání výdajů a plánu zdrojů krytí výdajů, lze ho tak pojmout jako rozšíření rozpočtu o časové rozdělení nákladů na jednotlivé měsíce. Zde již narážíme na problém, kterému při tvorbě rozpočtu se nelze vyhnout a to, že přesné náklady nelze dopředu určit, ale pouze na základě zkušeností a znalostí můžeme náklady odhadnout.

2.12.1 Metody odhadování nákladů

Metod, jak náklady odhadnout co nejpřesněji, je několik, Skalický et al. (2010) představuje tři hlavní metody odhadu:

Analogický odhad (angl. *Analogous Estimating*) je expertní odhad nákladů na základě srovnání s podobnými projekty nebo úkoly. Tato metoda využívá techniky shora dolů (top-down). Výhodou je její rychlost, není ale velmi přesná.

Parametrický model (angl. *Parametric Modelling*) je matematický model, který využívá nějakého typického parametru k odhadu nákladů. Princip spočívá v nalezení jednotkové ceny parametru, pomocí které odhadneme projektové náklady. Jako příklad lze použít stavebnictví, kde se pro rychlý, ale poměrně přesný odhad může jako parametr použít náklad na 1 m² obytné plochy.

Metoda zdola nahoru (angl. *Bottom-up Estimating*) je podrobná metoda plánování nákladů, kdy odhadujeme náklady na každou pracovní činnost a jejich součtem získáme celkové projektové náklady. Výhodou metody je její přesnost, ale je velmi časově náročná.

2.13 Matice odpovědnosti

Protože na projektu se podílí více lidí, snadno může dojít k domněnce, že konkrétní úkol měl udělat někdo jiný. Je snadné vinit druhé z toho, že úkol neudělali dobře nebo vůbec, když není zřejmé, kdo měl úkol vlastně udělat. Proto jedním z nejdůležitějších nástrojů organizace projektu je tzv. matice odpovědnosti. Tato matice jasně znázorňuje odpovědnosti a kompetence jednotlivých pracovníků, na rozdíl od Organizační struktury, která zobrazuje vztahy mezi jednotlivými osobami podílejícími se na projektu. Matice odpovědnosti, často označovaná podle anglických zkratk RAM matice (z angl. *Responsibility Assignment Matrix*) nebo RACI (*Responsible – Accountable – Consulted – Informed*) definuje:

- Kdo bude řešit jaké úkoly
- Jaké bude mít kdo pravomoci a zodpovědnosti
- S kým bude na daném úkolu spolupracovat

Jedná se tedy o určitou kombinaci WBS a OBS ve formě tabulky (matice) s novou vypovídající hodnotou. Ježková (2013) popisuje RAM matici jako sestavu řádků a sloupců, jejichž prostřednictvím jsou přiřazeny projektům a úkolům ti, kteří mají schopnosti a odpovědnost pro jejich realizaci. Zodpovědné osoby jsou v matici zpravidla ve sloupcích a činnosti dle WBS obvykle v řádcích. Vhodným nástrojem pro tvorbu Matice odpovědnosti je MS Excel s možností filtrování.

Matice odpovědnosti								
Projekt:	<i>Jaký je název či pracovní název projektu?</i>	Zpracoval:	<i>Kdo je autorem dokumentu?</i>	Datum:	<i>Jaké je datum poslední aktualizace?</i>			
Osoba	Osoba 1	Osoba 2	Osoba 3	Osoba 4	Osoba 5	Osoba 6	Osoba 7	...
Balík práce								
Projekt	A	R	S	S	S	S	S	
...								
Výstup 2		A	R	R	R	I	K	
Výstup 2.1			A	R				
Pracovní balík 2.1.1				A	R	S	I	
Pracovní balík 2.1.2				A	R	S	S	
Pracovní balík 2.1.3				A	I	K	R	
Výstup 2.2			A		R	R		
Pracovní balík 2.2.1					A	R	S	
Pracovní balík 2.2.2					A	R	S	
...								

Druhy odpovědnosti: A – akceptuje, R – realizuje, S – spolupracuje, K – konzultuje, I – je informován.

Obrázek č. 7: Šablona matice odpovědnosti (Zdroj: Doležal et al, 2013, str. 81)

Jak Ježková (2013) a Doležal et al. (2013) popisují, v matici bývají identifikovány různé typy odpovědností, které si lze zapamatovat díky používané anglické zkratce RACI:

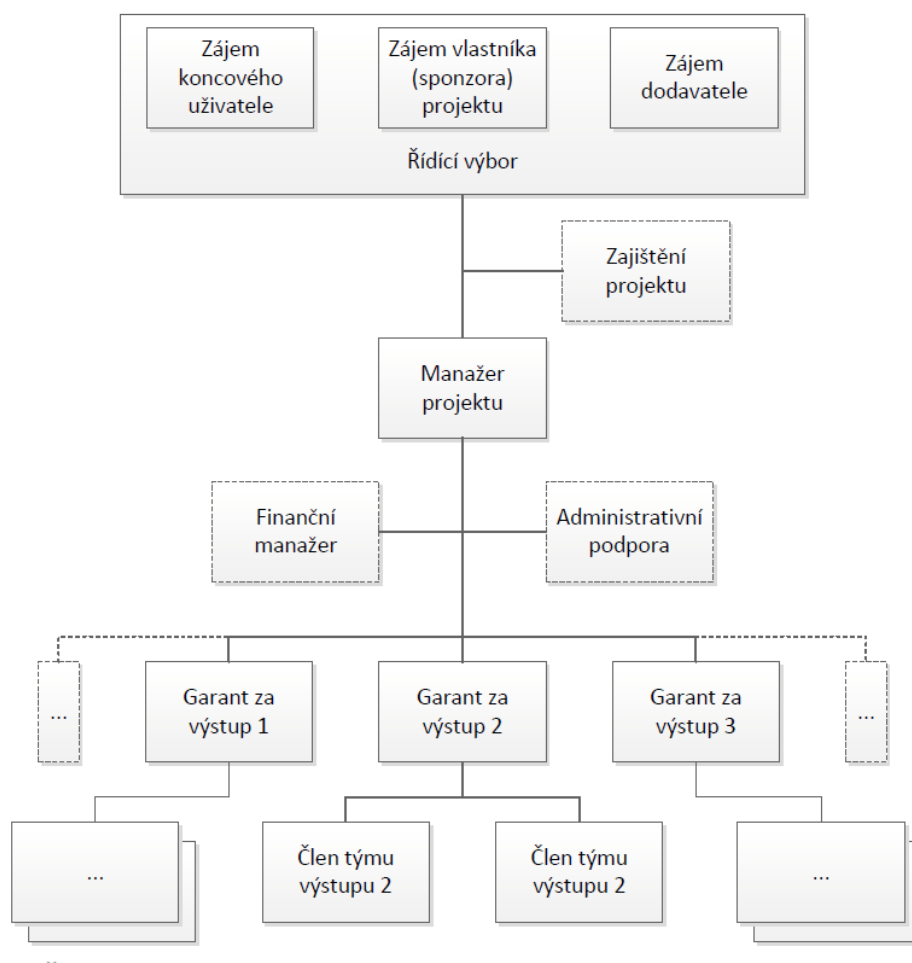
- R – *Responsible* – ten, kdo realizuje úkol. Zodpovědnost je v tomto případě vůči schvalovateli (A), který může, avšak nemusí být, zároveň jedním z realizátorů.

- A – *Accountable* – ten, kdo schvaluje úkol. Jedná se osobou s manažerskou zodpovědností za výsledek úkolu. Každý pracovní balík musí schvalovat právě jedna osoba, abychom se vyhnuli stavu, kdy za věc nezodpovídá nikdo nebo si každý myslí, že to udělá někdo jiný.
- S – *Support* – ten, kdo zajišťuje podporu a spolupracuje na úkolu.
- C – *Consulted* – ten, s kým má být postup práce konzultován.
- I – *Informed* – ten, kdo má být informován o průběhu úkolu informován.

2.14 Hierarchická organizační struktura

Při realizaci projektu je třeba mít na paměti, že to budou lidé, kdo budou dané výstupy navrhovat, vymýšlet a vytvářet. Řídit projekt tedy znamená především řídit lidi. V případě, že vztahy v rámci projektu nejsou zcela jasné, je vhodné je popsat. Vztahy a hierarchie už může být zřejmá z Matice zodpovědnosti, ale ní to samozřejmostí a nezjistíme z ní, jaké jsou vztahy účastníků vůči okolní, neprojektové organizační struktuře. Pokud takovou organizační strukturu nezmapujeme a zpracujeme, může dojít ke komunikačním, a především kompetenčním sporům.

Pokud je organizace projektu košatá, ideálním řešením se jeví zpracovat organizační strukturu. Jak Doležal et al. (2013) popisují, při tvorbě základu organizační struktury projektu je vhodné vyjít z WBS nebo Logického rámce a sestavit řídicí tým z manažera a garantů za každý konkrétní výstup projektu. Projekt by měl mít definovanou strukturu nejenom pod projektovým manažerem, ale i nad ním, a to zejména pro situace, kdy by bylo nutné provést změnu anebo by nestačila pro rozhodnutí jeho kompetence. Vlastní sestavení organizační struktury je pak vhodné provést grafickou formou, pod kterou uvedeme tabulku s přesným vymezením zodpovědností a pravomocí.



Organizační struktura, role a odpovědnosti					
Projekt:	<i>Jaký je název či pracovní název projektu?</i>	Zpracoval:	<i>Kdo je autorem dokumentu?</i>	Datum:	<i>Jaké je datum poslední aktualizace?</i>
Jméno	Role v projektu	Zodpovědnost	Pravomoc	Kontakty	
...					
<i>Kdo?</i>	<i>Jak je označována role dotyčného v projektu?</i>	<i>Jakou má dotyčný konkrétní zodpovědnost v rámci projektu?</i>	<i>Jakou má dotyčný konkrétní osobní pravomoc v rámci projektu?</i>	<i>Jaký je na dotyčného e-mail, telefon apod.?</i>	
...					

Obrázek č. 8: Šablona organizační struktury a organizační tabulky (Zdroj: Doležal et al., 2013, s. 87)

2.15 Analýza rizik

Každý projekt je jedinečný, proto je provázen vysokou mírou nejistoty a tím pádem i riziky. Říká se, že projekt bez rizik nestojí za to, aby byl realizován. Většině lidí se při vyslovení slova *riziko* vybaví něco nepříjemného a nebezpečného. Jiné pocity ale

vzbuzuje velmi podobné slovo, a to *riskovat*. Tu už nejsou tak negativní pocity tak výrazné a cítíme, že výsledek, který s určitou pravděpodobností může nastat, může být také pozitivní a může znamenat příležitost. Automaticky nám tak připomíná známé rčení, že risk je zisk. A z tohoto pohledu bychom měli na riziko ve spojitosti s projektovým řízením nahlížet.

V rámci analýzy rizik sledujeme čtyři hlavní etapy:

- Identifikace rizik
- Posuzování rizik
- Ošetření rizik
- Řízení rizik

Identifikace rizik, tak jak ji popisuje Řeháček (2013), je určení potenciální rizikové události a jejich charakteristiky, které v případě výskytu mohou mít pozitivní nebo negativní dopad na cíle projektu. Jedná se o opakující se proces, protože se mohou objevit nová rizika nebo se rizika mohou v průběhu životního cyklu projektu měnit. Rizika s potenciálně negativním dopadem na projekt se nazývají „hrozby“, zatímco rizika s potenciálně pozitivním dopadem na projekt se nazývají „příležitosti“. Tento proces vyžaduje více účastníků, obvykle zákazníky projektu, zadavatele projektu, manažera projektu, projektový tým, vedoucí manažery a další členy projektu, kteří mají odbornost řešené problematiky. Výstupem takového setkání by mělo být sepsání všech důležitých rizik do tzv. registru rizik (angl. *Risk register*).

Dalším krokem v rámci analýzy rizik je jejich posuzování. Řeháček (2013) označuje tuto etapu jako měření a stanovení priorit rizik pro další aktivity. Tento proces zahrnuje odhad pravděpodobnosti výskytu každého rizika a odpovídajících důsledků na cíle projektu, pokud se riziko skutečně vyskytne. Následně se v souladu s tímto posouzením stanoví priority rizik, přičemž se zohlední další faktory, jako je časový rámec a tolerance klíčových zainteresovaných stran vůči rizikům.

Předposlední etapou je tzv. ošetření rizik. Účelem tohoto procesu je zjistit možnosti a určit opatření, která posílí příležitost a sníží ohrožení cílů projektu. Svozilová (2016) popisuje čtyři základní možnosti, jak lze rizika ošetřit:

- Odmítnout riziko – upravení podmínek tak, aby situace vůbec nenastala

- Omezit (mitigovat) riziko – opatření pro snížení pravděpodobnosti vzniku nebo snížení závažnosti dopadu
- Akceptovat riziko – očekávání rizika (ať už pasivně či aktivně) a možné vytvoření dostatečných rezerv
- Převést riziko – přenesení rizika na jiný subjekt např. formou pojištění nebo nákupem služby či produktu

Posledním procesem v rámci analýzy rizik je jejich řízení. Pod tímto pojmem si dle Svozilové (2016) můžeme představit proces řízení, monitorování a kontroly rizik. Během tohoto procesu se sledují jevy, vyhodnocují se změny u definovaných rizik aktualizují se v Registru rizik.

2.15.1 Registr rizik

Přestože analýza rizik je samostatnou disciplínou, v rámci které lze využít spoustu různých metod (např. SWOT analýza, Crawfordovy lístky nebo metoda RIPRAN), jednoduchým nástrojem jak rizika řídit je tzv. Registr rizik. Jedná se tedy o tabulku, která sdružuje informace o rizicích a udržuje je aktuální. Jedná se o živý dokument, protože rizika se v průběhu projektu mění. Některá rizika mohou přestat hrozit a jiná rizika, která jsme předtím neidentifikovali, mohou naopak vzniknout a ohrozit projekt.

Doležal et al. (2013) doporučuje vyplnit Registr rizik následujícím postupem:

Registr rizik									
Projekt:	Jaký je název projektu?		Zpracoval:		Kdo je autorem dokumentu?		Datum:		Jaké je datum poslední aktualizace?
Identifikace rizik projektu					Jak se budeme chovat ve vztahu k riziku		Jak se budeme chovat, pokud se riziko změní v realitu		Zodpovědnost
ID	Popis rizika	Pravděpodobnost (1-5)	Dopad (1-5)	Skóre (1-25)	Strategie proti riziku	Plán protiopatření	Spouštěč	Plán nápravných akcí	Zodpovídá
1	Scénář, jak konkrétně se může projevit nějaká hrozba, včetně popisu dopadu na projekt	Jaká je pravděpodobnost daného scénáře?	Jaký je dopad daného scénáře?	Součin předchozích dvou čísel	Jaká bude naše strategie proti riziku?	Jaká konkrétní opatřenou budou provedena?	Jak poznáme, že se riziko změnilo v realitu?	Co konkrétně uděláme, pokud zjistíme, že riziko nastalo?	Kdo je zodpovědný za řízení tohoto konkrétního rizika?
2	...								

Tabulka č. 3: Registr rizik – příkladový vzor (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Doležal et al., 2013, s. 107)

2.16 Vyhodnocení projektu

Neustálé zvyšování kvality řízení projektů by mělo být cílem každé instituce, která vnímá důležitost projektového řízení při svých činnostech. Přestože každý projekt je jedinečný, může se podobat projektům minulým či budoucím a nabitě zkušenosti a poznatky z daného projektu mohou mít velkou hodnotu pro následující projekty. Z tohoto důvodu je praktické po ukončení projektu jej vyhodnotit a sepsat poučení. Jedná se tak svým způsobem o řízení znalostí (angl. *Knowledge Management*), kdy firma vynakládá snahu, aby její pracovníci neustále akumulovali svoje zkušenosti v podobě, která umožňuje jejich pozdější efektivní využití.

Prvním ze dvou důležitých dokumentů, které je vhodné na konci projektu zpracovat, je tzv. Vyhodnocení projektu. Jak Svozilová (2016) a Doležal et al. (2013) popisují, tento dokument obsahuje seznam hlavních faktů, rozborů a komentář z pohledu:

- hodnocení naplnění cílů projektu
- porovnání plánovaných a skutečně dosažených výstupů projektu
- vyhodnocení celého projektu z pohledu projektového manažera.

Smyslem dokumentu je tedy posoudit, zda a jak moc byl projekt úspěšný a poučit se z něj do budoucna.

Vyhodnocení projektu			
Zpracoval:	<i>Kdo je autorem dokumentu?</i>	Datum:	<i>Kdy byl dokument vytvořen/naposledy změněn?</i>
Název projektu:	<i>Jak byl projekt nazván?</i>		
Identifikační číslo projektu:	<i>Jaké bylo identifikační číslo v rámci organizace (pokud bylo)?</i>		
Přínosy:	<i>K čemu měl projekt přispět? Co bylo důvodem jeho realizace?</i>		
Cíl projektu:	<i>K jaké konkrétní změně mělo dojít? Jaký měl být stav řešené problematiky na konci realizace projektu?</i>		
Výstupy projektu:	<i>Jaké jsou konkrétní výstupy daného projektu? Co vyprodukoval (dodal) projektový tým?</i>		
Kritéria úspěšnosti:	<i>Podle čeho jsme měli posoudit, že bylo cíle projektu dosaženo?</i>		
Skutečné výsledky:	<i>Čeho jsme ve sledovaných kategoriích skutečně dosáhli? Jakých odchylek sledované parametry dosáhly?</i>		
Vyhodnocení:	<i>Jak lze výsledky stručně interpretovat?</i>		

Obrázek č. 9: Šablona dokumentu Vyhodnocení projektu (Zdroj: Doležal et al, 2013, str. 171)

2.17 Poučení z projektu

Druhým důležitým dokumentem z pohledu vlastního rozvoje projektového řízení je dokument Poučení z projektu (angl. *Lessons Learned Register*). Jak PMBOK Guide (2017, str. 104) popisuje, poučení z projektu slouží ke zlepšení výkonnosti projektu a k zamezení opakování chyb. Jde o to zaznamenat získané poznatky úspěchů a neúspěchů projektu, zdokumentovat je případně i pomocí videí, obrázků nebo audionahrávek, aby se daná situace zachytila. Můžeme vytvořit záznam o kategorii situace, jeho popisu, popsat jeho dopad, doporučení a nabídnout možná řešení. Můžeme zde zaznačit výzvy, problémy, uskutečněná rizika a příležitosti a další věci dle vhodnosti. Záznamy by se měly vytvářet v průběhu celého životního cyklu projektu. Na konci projektu se poznatky seskupí ideálně do tabulky a dokument se nazve Poučení z projektu.

Poučení z projektu				
Název projektu:	Jaký je název projektu?			
Autor:	Kdo dokument zpracoval?			
Datum zpracování:	Kdy bylo poučení sestaveno?			
Oblast	Typ	Popis	Dopad na projekt	Doporučení
Jakých oblastí projektového řízení se poučení týká (integrace, rozsah, finance, lidské zdroje, změny, rizika, nakupování atp.)?	Výstižně a stručně charakterizujte zkoumaný problém/úspěch.	Jaká událost se stala příčinou problému či naopak úspěchu projektu?	Jaký dopad bude mít událost na projekt, zejména na výstupy, čas a rozpočet?	Jakými opatřeními by bylo možné zajistit, aby se daná chyba příště neopakovala?

Obrázek č. 10: Šablona Poučení z projektu (Zdroj: Doležal et al., 2013, s. 176)

2.18 Shrnutí teoretické části

Protože projektové řízení je silně zaměřené na praxi, může se zdát, že teorie není důležitá. Pouze se selským rozumem bez teorie ale velké projekty nezrealizujeme. Na druhou stranu přespříliš teorie může člověka mást, pokud k ní nezíská hodnotnou praxi. Dvořák (2008) připomíná, že i v projektovém řízení platí Paretovo pravidlo a jen asi 20 % z metodik a funkcionalit nástrojů stojí za 80 % úspěšného řízení projektu. V rámci této diplomové práce jsme se tedy zaměřili na to nejdůležitější z teorie projektového řízení, co by každý projektový manažer, který by měl na starost ať už podobný, či zásadně jiný projekt, měl znát a měl umět aplikovat.

Navíc, obrovskou výhodou projektového přístupu je jeho všestrannost a využití, které lze použít i za hranicemi zaměstnání - může nám pomoci např. i v neprojektově zaměřeném zaměstnání či v osobním životě.

3 Analýza problému a současné situace

V rámci analytické části diplomové práce se zaměříme na projekt otevření zahraniční pobočky ve Španělsku. Jedná se o již realizovaný projekt z roku 2016, kdy jsme otvírali naši poslední novou pobočku ve Valencii. Samotný projekt probíhal v období 06/2016 – 12/2016. Autor práce byl jedním ze dvou projektových manažerů, kteří byli zodpovědní za tento projekt. Ani jeden z manažerů ale neměl zkušenosti s metodami projektového řízení a celý projekt tak byl řízen pouze selským rozumem obou manažerů. Nedostačující zkušenosti a znalosti se tak projeví na několika místech, a to zejména v:

- špatném předvídání navazujících činností projektu
- nízké míře plánování, nárazovém řešení situací „ad hoc“
- neuvědomění si důležitých činností včas
- nejasné představě, kdy bude projekt ukončen a pobočka bude moci být otevřena

Vinou těchto nedostatků bylo ne zcela podařené otevření pobočky, které mělo za následky:

- poškozenou reputaci firmy
- pokles poptávky a tím pádem pokles tržeb
- zhoršenou náladu v rámci týmu a ztrátu několika nových zaměstnanců
- nezbytné nápravy a prodloužený pobyt zaměstnanců centrály na pobočce a tím pádem nárůst nákladů

Je tedy zřejmé, že projektový přístup při otvírání poboček je velice důležitý a nezbytný pro úspěšnost projektu.

3.1 Specifika řízení projektů ve Španělsku

Přestože Španělsko je v Evropské Unii a naší povaze a podnikatelskému prostředí se příliš neliší, najdeme i zde velké rozdíly v tom, jak podniky i lidé samotní fungují.

Rozhodli jsme se zde popsat tři hlavní rozdíly, které nás potkaly v průběhu celého projektu.

Založení společnosti

Založit společnost ve Španělsku je pro cizince poměrně zdoluhavý proces. Samotnému založení musí předejít registrace cizince k daňovému identifikátoru zvanému DNI, který nelze získat bez návštěvy španělské ambasády v Praze. Proces vyřízení tohoto čísla poté trvá i několik týdnů, a proto je zapotřebí s tímto časem počítat. Při samotné registraci společnosti již na místě ve Španělsku se nevyhneme naopak návštěvě notáře. Na rozdíl od jiných zemí, kde založit společnost trvá pouze několik minut (jak uvidíme v návrhové části u příkladu Velké Británie), ve Španělsku se jedná o zhruba jednodenní práci s nutnou podporou daňového poradce, který obstará veškeré dokumenty a domluví schůzky u notáře.

Otevření bankovního účtu

Samotné otevření podnikatelského účtu zabere více času než např. v České republice v jakékoliv bance. Je zapotřebí si domluvit schůzku s bankovním poradcem (minimálně týden dopředu). Při založení účtu je zapotřebí složit kauci alespoň 100 €.

Pracovní právo

Španělský systém je velmi sociální a je nastaven tak, aby v situacích sporu mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem chránil zaměstnance, přestože poškozeným je právě zaměstnavatel. Za dobu fungování pobočky ve Španělsku jsme se dostali do několika problémů se zaměstnanci, kteří špatně vykonávali svoji práci nebo dokonce úmyslně poškozovali společnost. Jako zaměstnavatel ale ve Španělsku máte velice malé možnosti obrany, a to i v případě, kdy jste schopen dokázat i videozáznamem, že váš zaměstnanec krade z kasy peníze. Vzniklou ztrátu po něm nemůžete vymáhat. Pokud váš zaměstnanec přestane chodit do práce a nahlásí, že je nemocen, nemá povinnost vám říct důvod nemoci a vy jako zaměstnavatel nemáte právo ho navštívit pro kontrolu, zda je opravdu nemocen, přestože se již do zaměstnání nedostavil několik týdnů či dokonce měsíců, a musíte mu dále vyplácet plnou mzdu. Všichni zaměstnanci mají ze zákona 13. a 14. plat, který se jim musí vyplatit i v případě ukončení pracovního poměru. Přestože naše podnikání není nijak výrazně odlišným typem podnikání, existuje zde kolektivní smlouva, kterou je nutné

se řídit a která např. znatelně upravuje minimální výši platů. Být zaměstnavatelem ve Španělsku tedy rozhodně není jednoduchou a levnou záležitostí.

3.2 Analýza zainteresovaných stran

Tento projekt je vcelku zajímavý tím, že nebyl veden jediným projektovým manažerem, ale dvěma manažery, kteří si rozdělili role a navzájem se dobře doplňovali svými znalostmi a zkušenostmi. Oba manažeři měli od vedení firmy dostatek svobody a nebyli nijak omezováni rozpočtem, přesto k financím přistupovali zodpovědně a hospodárně.

V rámci analytické části došlo k analýze zainteresovaných stran.

Tabulka č. 4: Analýza zainteresovaných stran projektu otevření pobočky ve Španělsku (Zdroj: Vlastní zpracování)

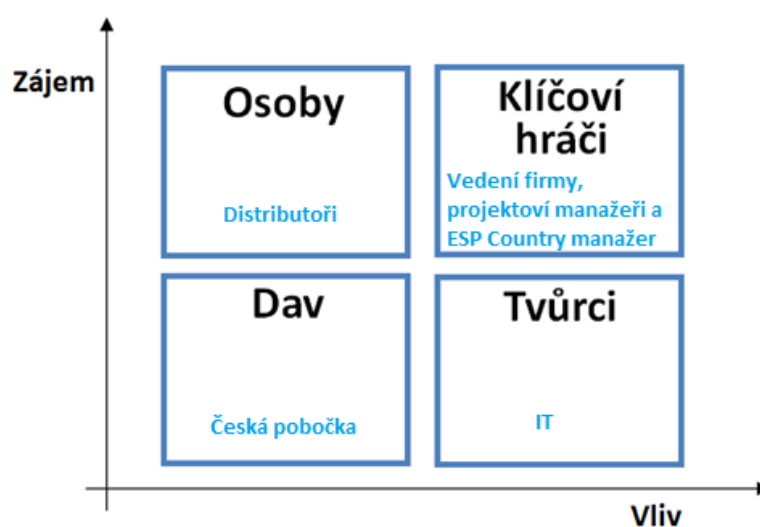
Jméno a základní charakteristika strany	Jak je projektem ovlivněna	Zájem zainteresované strany	Obhájce/oponent a Míra zapojení	Vliv na projekt	Priorita strany	Strategie
Vedení firmy	Pozitivně, je iniciátorem projektu	Zvýšení obrátu ve Španělsku	+10	10 Rozhoduje o výši investic	100	Průběžná informovanost o stavu projektu a odhadovaném ukončení a jeho nákladech
Projektoví manažeři 1 a 2	Pozitivně, nový úkol, nové starosti, ale i příležitost	Úspěšné dokončení projektu	+6	7 Ovlivňují způsob vedení projektu a jeho organizovanost	42	
ESP Country manažer	Pozitivně, nové zaměstnání a pracovní příležitost	Úspěšné dokončení projektu	+6	5 ovlivňuje řešení úkolů zadaných projektovými manažery	30	Zadávání jasných a zvládnutelných úkolů a jejich kontrola
IT	Negativně, nové úkoly	Co nejmenší požadavky na IT	-6	3 ovlivňují rychlost projektu a kvalitu jejich řešení	-18	Zadávání jasných úkolů s co největším předstihem, snaha zapojit je do dění a získat je na svou stranu

Distributoři	Pozitivně, mnohem lepší zázemí, rychlejší dodání objednávek	Co nejrychlejší ukončení projektu s co nejlepším výsledkem	+10	1 ovlivňují výběr města, pomáhají s kontakty	10	Průběžná informovanost o stavu projektu a odhadovaném ukončení s dostatečnou časovou rezervou
Česká pobočka	Pozitivně, úbytek práce	Co nejmenší požadavky na českou pobočku	+4	0	0	Průběžná informovanost o odhadovaném ukončení

Z analýzy zainteresovaných stran je patrné, že:

- Nejdůležitějšími stranami jsou vedení firmy, španělský manažer a samotní projektoví manažeři
- Vedení firmy by mělo být průběžně informováno o stavu projektu a jeho nákladech
- Španělský manažer by měl být pečlivě vybrán, protože ovlivňuje řešení úkolů zadaných projektovými manažery
- IT oddělení nemá k projektu pozitivní postoj, protože vstupuje do jeho plánu úkolů a mění priority oddělení, proto projektoví manažeři musí dbát na zvýšenou pozornost při komunikaci s IT oddělením a hledat způsoby, jak je do projektu zapojit

Provedení analýzy vlivu vypadá tedy následovně:



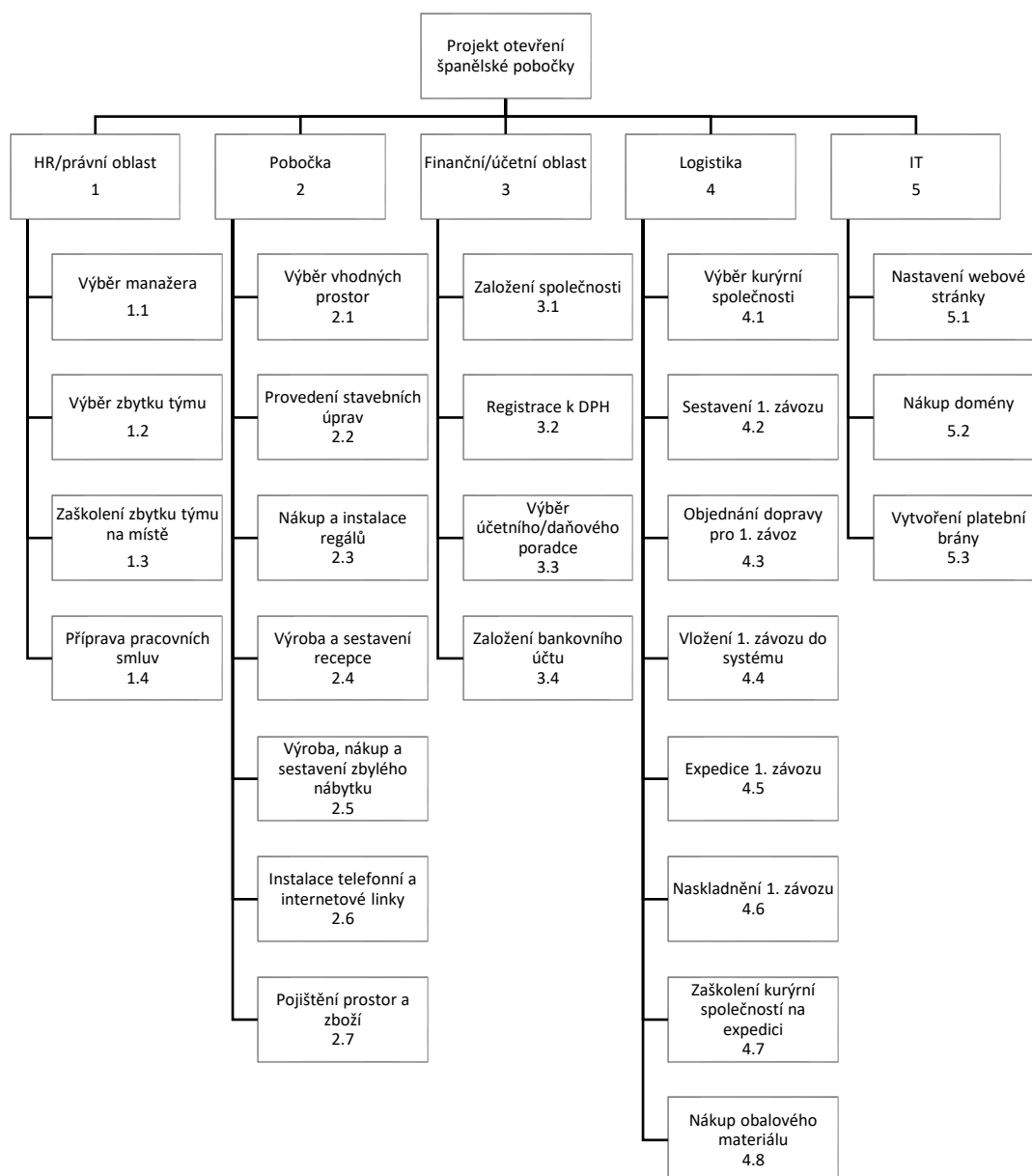
Obrázek č. 11: Analýza vlivu při projektu otevření španělské pobočky (Zdroj: Vlastní zpracování)

Analýza vlivu rozdělila zainteresované strany do čtyř skupin dle jejich zájmu o projekt a jejich schopnosti projekt ovlivnit. Z grafického rozdělení je opět zřejmé, které zainteresované strany jsou pro projektové manažery klíčové (klíčoví hráči a tvůrci) a které strany nejsou (osoby a dav).

3.3 Podrobný rozpis prací

Podrobný rozpis prací je jednou z nejdůležitějších částí projektového řízení. Protože tento projekt ale nebyl projektově řízen, tato zásadní činnost nebyla provedena.

Na druhou stranu se nedá říct, že by si manažeři neuvědomovali stěžejní oblasti, ze kterých se projekt skládá. Můžeme se tedy pokusit zpětně vytvořit WBS, jak by vypadala, kdyby manažeři tuto oblast projektového řízení znali.



Obrázek č. 12: Podrobný rozpis prací (WBS) projektu otevření pobočky ve Španělsku

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Díky WBS jsme schopni rozdělit jednotlivé úkoly do podprojektů, které dávají smysl. Jako podprojekty byly definovány tyto:

- **HR/právní oblast** – obsahuje úkoly spojené s náborem a školením zaměstnanců, vytvoření interních dokumentů a směrnic, zařízení shody s místní legislativou
- **Pobočka** – obsahuje úkoly spojené s výběrem vhodné lokality, prostor, jejich úprav a nákupu a instalace vybavení

- **Finanční/účetní oblast** – obsahuje úkoly spojené s registrací společnosti, vytvořením bankovního účtu a daňovými záležitostmi
- **Logistika** – obsahuje úkoly spojené s naskladněním prostor produkty
- **IT** – obsahuje úkoly spojené s vytvořením webové stránky dané země a vytvořením systémového zázemí pro místní zaměstnance

Z WBS je patrné, že projektovým manažerům se podařilo pokrýt valnou většinu klíčových balíků prací, přesto zde chybí několik důležitých úkolů, které měli za následek neuspokojivý výsledek celého projektu. Tyto chybějící balíky jsme rozdělili do stejných podprojektů, které byly použity v rámci simulace WBS:

HR/právní oblast:

- Příprava veřejně přístupných dokumentů
 - Projektoví manažeři nenechali připravit nebo sami nepřipravili velice důležité dokumenty jako Všeobecné podmínky členství nebo Podmínky pro výplatu provizí. Tyto dokumenty byly vytvořeny až po otevření pobočky po urgencích ze strany distributorů.
- Shoda s pracovními předpisy
 - Projektoví manažeři nezajistili ověření, jakými pravidly se musí španělská firma řídit, pokud provozuje podnikání v prostorech, kde se pohybují zaměstnanci. Pobočka tak na svém počátku nebyla vybavena hasicími přístroji, což zejména při prvním dni otevření, kdy pobočku navštívilo přibližně 150 lidí díky firemní akci pořádané k této události, bylo riskantním počinem.
- Ověření notifikace a certifikace produktů
 - Projektoví manažeři nezjistili, jak probíhá notifikace a certifikace produktů před spuštěním jejich prodeje ve Španělsku. Tento fakt představoval po dobu dvou let po otevření neustálé riziko, že firma bude za tuto nedbalost sankciována. Kvůli nezvládnutému otevření pobočky muselo první měsíce vedení řešit udržení
- Zaškolení zaměstnanců
 - Projektoví manažeři nezařídili dostatečné zaškolení nových zaměstnanců. Tato chyba se projevila hned první den při otevření pobočky, kdy noví

zaměstnanci nevěděli, jak se systémem pracovat a nedokázali zvládnout nápor objednávek distributorů, kteří museli čekat i několik hodin na vyřízení své objednávky.

Pobočka:

- Nákup a instalace hardware
 - o Projektoví manažeři nezařídili dostatek hardwarového vybavení pro novou pobočku. Tato chyba se projevila hned při prvním dni, kdy při návštěvě 150 lidí nebyl dostatečný počet počítačů pro zpracování objednávek a nedali se tak naplno vytížit dostupní zaměstnanci.

Finanční/účetní oblast:

- Orientace v daňovém a účetním prostředí
 - o Projektoví manažeři nevěnovali náležitou péči studiu španělského podnikatelského prostředí, a to zejména jakým způsobem bude možné vyplácet provize distributorům. Až po zahájení fungování pobočky zjistili např. zásadní věc, že bude nezbytné danit provize distributorů před jejich samotnou výplatou, což valná většina distributorů považovala za negativní zprávu a neoceníla, že nebyli o této skutečnosti dopředu informováni.
- Ověření možnosti automobilového programu pro distributory
 - o Projektoví manažeři neověřili možnosti dlouhodobého řízení vozidel na českých silničních poznávacích značkách španělskými distributory, neproběhla tedy žádná analýza pravidel a konzultace s právníky. Výsledkem bylo pokutování několika distributorů ze strany policie, která po řidičích vyžadovala přeregistrování na španělské SPZ. Tím, že na tuto situaci nebyli oni, ani manažeři firmy připraveni, vzniklo k panice a zhruba desítka distributorů uvažovala o navrácení zapůjčeného vozidla. Situace se nakonec vyřešila vytvořením prohlášení ze strany poskytovatele vozidla, které dostal každý z řidičů pro účely silniční kontroly. Pokuty rozdané před tímto prohlášením již ale nebylo možné vzít zpět a distributoři byli nuceni je zaplatit.

IT:

- Testovací registrace
 - Projektoví manažeři nezkontrolovali nastavení systému, které provedlo IT oddělení. Neprovedli testovací registraci nebo testovací objednávku před samotným spuštěním a spoléhali se, že nastavení je v pořádku. V ostrém provozu v den otevření, kdy pobočku navštívilo více než 150 distributorů, zjistili, že spousta funkcionalit nefunguje správně a nebylo bez nich možné objednávky dokončit. Museli tedy na dálku řešit situaci s IT oddělením a nedostatky odstraňovat, což v některých případech nebylo možné kvůli jejich složitosti a časové náročnosti. Výsledkem byla spousta manuální práce a zdržení objednávek a distributorů v den otevření, což působilo velmi neprofesionálně.
- Finální kontrola webu před spuštěním
 - Projektoví manažeři nedostatečně zkontrolovali nastavení webové stránky, potažmo španělského e-shopu. V den spuštění bylo nejen velké množství distributorů fyzicky na pobočce, ale desítky dalších zkoušeli udělat svoji objednávku ze španělského e-shopu. I zde vznikly problémy se správným nastavením, některé položky nebylo možné přidat do košíku, přestože byly skladem, jiné nebylo možné najít vůbec.

Všechny tyto podceněné balíky prací měly za následek špatný výsledek celého projektu. Je tedy zřejmé, že pokud by na začátku projektu došlo k týmovému brainstormingu a vytvoření podrobného rozpisu prací, mohla být velká část těchto balíků prací předvídána a vyřešena včas.

3.4 Analýza rizik

Je nutné říci, že v rámci projektu otevření španělské pobočky k žádné analýze rizik nedošlo. Důvodem byla neznalost projektových manažerů s projektovými metodami. Tento nedostatek byl jedním z důvodů, proč projekt nelze považovat za úspěšný. Jak již bylo naznačeno v teoretické části, opomenutí analýzy rizik vede ke zvýšení pravděpodobnosti, že bude opomenuto významné riziko (nebo i více), které bude mít negativní dopad na celý projekt. To se bohužel v rámci tohoto projektu naplnilo. Zde

je přehled rizik, která mohla být předem identifikována a mohla tak vzniknout včas snaha jejich pravděpodobnost či dopad mitigovat:

Registrace společnosti k DPH

Dopad: 2

Jeden z projektových manažerů se vydal v rámci zahájení projektu na týdenní návštěvu Valencie, která byla vybrána jako ideální místo pro zřízení pobočky. V průběhu tohoto týdne byl otevřen bankovní účet, založena společnost, vybrány prostory, potvrzený manažer pobočky a daňový poradce. Bohužel ale nebyla zahájena registrace společnosti k DPH, neboť projektový manažer si neuvědomoval důležitost tohoto úkolu. V týdnech následujících po jeho návratu, kdy již byly prostory připraveny k zavezení zboží, účetní oddělení nahlásilo, že není schopno najít nově vzniklou společnost v registru VIES, který umožňuje zjistit, zda jakákoliv společnost v Evropské Unii je k DPH zaregistrována. Bez 100% jistoty, že jak dodavatel, tak příjemce zboží nejsou plátcí DPH, není možné vystavit faktury bez DPH. V opačném případě by musel dodavatel, tedy mateřská firma, odvést DPH v České republice. Protože hodnota prvního závozu se blížila částce 1 mil. €, daň z přidané hodnoty představovala přibližně 200 000 €, které by musely být v následujícím měsíci zaplacený. Dopady na zatížení provozního cashflow společnosti jsou při takové částce zřejmé.

Projektový manažer byl nucen řešit tento problém okamžitě. Zboží již čekalo na domluvenou expedici ve skladu, a protože v rámci projektu došlo k dalším nečekaným zpožděním, nebylo možné si dovolit ztratit dalších několik dní či týdnů registrací k DPH. Projektový manažer se tedy spojil s daňovým poradcem, který musel vyvinout velký tlak na španělský finanční úřad, aby co nejdříve potvrdil nové španělské společnosti registraci k DPH. Pouze díky dobrým kontaktům na finančním úřadě a zaplacení nemalé částky za expresní vyřízení bylo možné v rámci tří dnů získat registraci, která standardní cestou může trvat i několik týdnů. Dopad rizika se tedy ve finále podařilo zmírnit, ztracené tři dny ale bohužel byly i tak poznat v závěrečné fázi projektu, kdy zaměstnanci byli plně zaneprázdněni naskladněním prvního závozu. Tento čas mohl být využit jinak, a to např. odhalením dalšího rizika, které je popsáno v následujícím bodě.

Provedení kontroly systémové připravenosti pobočky

Dopad: 5

Protože projektoví manažeři nedostatečně pohlídali systémové nastavení všech aspektů oddělení IT, v rámci dne otevření a několika následujících dní nefungoval správně e-shop, telefonické objednávky ani objednávky s osobním převzetím. Tento problém zásadně ovlivnil náladu mezi distributory i mezi čerstvými zaměstnanci, neboť vzbudila silné negativní emoce nejen při dni otevření, ale ve dnech, které mu následovaly. Operátoři nebyli schopni zadávat objednávky do systému nebo je zpracovat, distributoři nemohli využívat akčních slev, špatně se zobrazovalo, které zboží je či není skladem, nesesedělo skladové hospodářství apod. Důležité také je, jak to zapůsobilo na nové zaměstnance. Ti si tak mohli udělat představu o společnosti, že v ní nic nefunguje, není připravena na takovéto projekty a nedá se věřit systému, na kterém celá společnost běží.

Výběr manažera pobočky

Dopad: 4

Manažer pobočky je pro centrálu klíčový. Je to člověk, který funguje jako spojnice mezi pobočkou a vedením společnosti. Tím, že je mezi pobočkou a centrálou geografická vzdálenost přibližně 2200 kilometrů, není možné ji mít plně pod kontrolou, a proto v manažera centrála vkládá velkou míru důvěry, že ji bude řídit svědomitě a nebude této situace zneužívat. I pro samotného manažera to není jednoduchá situace, protože nemá možnost rychlé pomoci od svých nadřízených a na spoustu záležitostí je tak sám. Takto důležitý člověk by tedy měl být vybrán s maximální pečlivostí a snahou zjistit, zda na tuto pozici má vhodné vlastnosti. To se bohužel v případě španělské pobočky nestalo. Tento úkol měl na starost jeden ze dvou projektových manažerů, který mluví španělsky. Inzeráty byly zveřejněné pouze na neplacených portálech, které nemají takovou návštěvnost, tím pádem nebylo velké množství kandidátů, ze kterých by šlo vybírat. Zvolený manažer zpočátku nepůsobil špatně, ale již u prvních úkolů se projevovala nedostatečná schopnost různé situace řešit. V plném rozsahu se tento problém projevil hned první den při otevření, kdy manažer pobočky nebyl schopen rychle řešit situaci a jiní zaměstnanci, kteří na rozdíl od manažera nebyli zaškoleni stejnou mírou, dokázali situaci zvládnout lépe. Vedení tedy bylo jasné, že na tomto člověku nemůže stavět a manažer pobočky byl v rámci zkušební lhůty odejit. Hledání nového manažera probíhalo

několik dalších dní, a protože bylo zapotřebí najít rychlé řešení, nelze říci, že by nový manažer ve finále naplnil všechna očekávání, a i on v rámci zkušební lhůty odešel. Výběrové řízení tak tedy probíhalo znovu a pobočka měla během prvních tří měsíců fungování tak již třetího manažera. Tyto neustálé změny byly samozřejmě vnímány i distributory, kteří nechápali, jak jsou takové rychlé změny možné. Celkově se tedy jednalo o špatně zvládnutý úkol, který mohl být již na začátku definován jako riziko a tím pádem k němu mělo tak být přistupováno.

3.5 Vyhodnocení analytické části

Tento projekt lze z nějaké pohledu hodnotit pozitivně. Všem zainteresovaným stranám bylo zřejmé, že projekt nebyl úspěšný. Ani jeden z projektových manažerů projektu nebyl schopen projekt kvalifikovaně vést. Došlo k zásadním pochybením při rozpisu prací, které měly být v rámci projektu provedeny. Mezi zainteresovanými stranami chybí oddělení HR (výběr zaměstnanců), financí (úhrady nákladů) nebo logistiky (tvorba prvního závozu zboží na pobočku). Důvodem je, že projektoví manažeři tyto úkoly nedelegovali na další oddělení a řešili jejich úkoly samostatně. Takový postup dle mého názoru není správný a vyplývá z nezkušenosti či strachu obou manažerů úkoly dál delegovat a zapojovat další oddělení do projektu. Nebyla vytvořena WBS a tím pádem vznikly zbytečné problémy, které nebyly předvídané. Nebyly analyzována možná rizika, což mělo za následek, že se opravdu naplnily. Nebyl zpracován časový harmonogram a proto nebylo zřejmé, kdy vlastně pobočka bude otevřena. Vznikly finanční i oportunitní škody. Špatné vedení projektu a jeho výsledek se přelil do nálady jak mezi zaměstnanci pobočky, tak i zaměstnanci centrály. Tento projekt tedy nelze považovat jinak než jako skvělý příklad toho, když projekt nemá zkušeného projektového manažera, který by ho řídil, a žije vlastním životem.

4 Návrhová část

V rámci návrhové části budeme plánovat, realizovat a vyhodnocovat projekt otevření pobočky společnosti ESSENS ve Velké Británii. Jedná se o reálný projekt, který má autor této diplomové práce ve společnosti na starost. Na rozdíl od prvního projektu otevření pobočky, který jsme rozebrali v analytické části, bude mít na starost celý projekt pouze autor této práce jako jeho projektový manažer. Díky nabitým zkušenostem od uplynulého projektu a znalostem získaným ze studia a samostudia se chce autor vyvarovat chybám z projektu španělské pobočky a aplikovat části projektového řízení popsanou v teoretické části této práce.

Protože každý projekt je jedinečný, i v tomto projektu budou části, které se budou lišit od projektu španělské pobočky. Přestože Velká Británie a Španělsko jsou si země z celosvětového pohledu vcelku blízké, narazíme na značné rozdíly, např. rozdíl anglosaského a kontinentálního práva. Některé úlohy, které by ve Španělsku trvaly několik dní či týdnů mohou být ve Velké Británii vyřešené během jediného dne, například otevření společnosti. U jiných to může být zase naopak, např. u registrace nové společnosti k DPH. Nelze tedy u časových odhadů vycházet pouze ze zkušenosti španělské pobočky, ale je potřeba se orientovat v místním prostředí a jeho fungování.

Hned na začátku si definujeme seznam všech metod projektového řízení, které budeme v projektu aplikovat. Snažíme se tak nastínit co se bude dít a jak toho dosáhneme:

Předprojektová fáze

- Analýza zainteresovaných stran
- Logický rámec
- Analýza rizik
- Identifikační listina projektu (ILP)

Projektová fáze

- Sestavení WBS
- Ganttův diagram
- Rozpočet a finanční plán
- Hierarchická organizační struktura (OBS)
- Matice zodpovědnosti RACI
- Ganttův diagram

- Realizace projektu

Poprojektová fáze

- Vyhodnocení projektu
- Zpracování návrhů pro zlepšení dalších projektů
- Shrnutí

4.1 Specifika řízení projektu ve Velké Británii

Přestože Velká Británie je v Evropské Unii a naší povaze a podnikatelskému prostředí se příliš neliší, najdeme i zde velké rozdíly v tom, jak podniky i lidé samotní fungují. Rozhodl jsem se zde popsat tři hlavní rozdíly, které nás potkaly v průběhu celého projektu.

Založení společnosti

Založit firmu s ručením omezením ve Velké Británii je asi stejně obtížné, jako si vytvořit nový e-mail. Rozhodli jsme se využít pomoci účetního, ale po jeho návštěvě jsme uznali, že bychom firmu dokázali založit sami z pohodlí kanceláře. Toto je velkou výhodou oproti České republice nebo např. i výše zmiňovanému Španělsku.

Otevření bankovního účtu

Na rozdíl od České republiky nebo Španělska společnosti, které nemají za jednatele rezidenta v dané zemi, neumožňuje ve Velké Británii většina bank otevření podnikatelského účtu. Na tento fakt jsme narazili až při samotné návštěvě místa pobočky, když jsme řešili založení účtu. Ve finále se nám podařilo najít jednu banku, ve které to problém nebyl (není to dáno legislativou, ale politikou a směrnicemi každé banky), i tak byl ale proces zdlouhavý a trvalo několik týdnů, než byl účet konečně aktivní a plně funkční.

Anglosaské právo

Na rozdíl od České republiky nebo Španělska funguje Velká Británie dle anglosaského práva. Jen malé procento českých právníků má zkušenosti s anglosaským právem, a proto je důležité najít solidní právní kancelář ve Velké Británii. Ve Velké Británii je totiž mnohem častější než u nás soudit se s firmami jako zákazníci či

zaměstnanci, proto předpokládáme, že je nevyhnutelné, že v budoucnu narazíme na problémy, které bude nutné řešit soudní cestou.

4.2 Analýza zainteresovaných stran

Díky zkušenostem a poučení se z chyb z předchozího projektu neopomenul projektový manažer v rámci této analýzy žádnou ze zainteresovaných stran, uvědomil si plně jejich vliv na projekt a snažil se dodržet strategie, kterou v rámci této analýzy definoval.

Tabulka č.5: Analýza zainteresovaných stran projektu otevření pobočky ve Velké Británii (Zdroj: Vlastní zpracování)

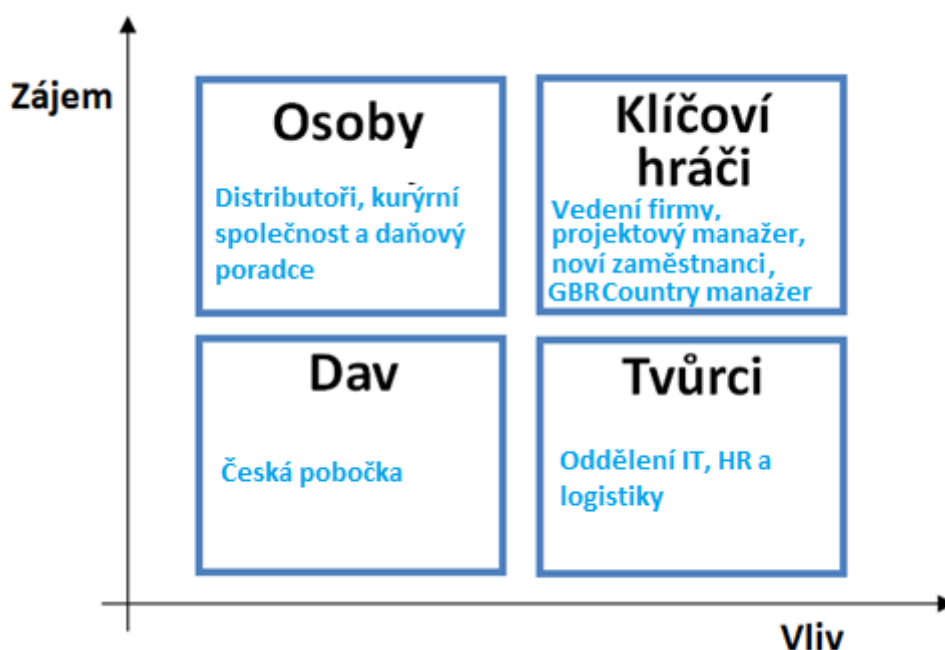
Jméno a základní charakteristika strany	Jak je projektem ovlivněna	Zájmy zainteresované strany	Obhájce/oponent a Míra zapojení	Vliv na projekt	Priorita strany	Strategie
Vedení firmy	Pozitivně, je iniciátorem projektu	Zvýšení obrátu ve Velké Británii	+10	+10 Rozhoduje o výši investic	100	Průběžná informovanost o stavu projektu a odhadovaném ukončení a jeho nákladech
Projektový manažer	Pozitivně, nový úkol, nové starosti, ale i příležitost	Úspěšné dokončení projektu	+6	+7 Ovlivňuje způsob vedení projektu a jeho organizovanost	42	
GBR Country manažer	Pozitivně, nové zaměstnání a pracovní příležitost	Úspěšné dokončení projektu	+6	+5 ovlivňuje řešení úkolů zadaných projektovým manažerem	30	Zadávání jasných a zvládnutelných úkolů a jejich kontrola
GBR zaměstnanci	Pozitivně, nové zaměstnání a pracovní příležitost	Úspěšné dokončení projektu	+6	+4 ovlivňují fungování nové pobočky a kvalitu služeb	24	Dobré zaškolení, motivace k dobrému výkonu a zvládnutí prvních problémů spojených s rozjezdem nové firmy

Oddělení IT	Negativně, nové úkoly	Co nejmenší požadavky na IT	-5	+5 ovlivňují rychlost projektu a kvalitu jejich řešení	-25	Zadávání jasných úkolů s co největším předstihem, snaha zapojit je do dění a získat je na svou stranu
Oddělení HR	Neutrální, nové úkoly	Co nejrychlejší úspěšné výběrové řízení GBR Country manažera a dalších zaměstnanců	0	+4	0	Zadání jasných parametrů, jakého manažera hledat, dobrá informovanost o aktuálním vývoji projektu
Oddělení logistiky	Neutrální, nové úkoly	Systémová připravenost pro vytvoření závozu a výběr kvalitních prostor s jednoduchým členěním	0	+3	0	Zadání jasných parametrů, jak velký má být první závoz a co má obsahovat, dobrá informovanost o aktuálním vývoji projektu
Distributoři	Pozitivně, mnohem lepší zázemí, rychlejší dodání objednávek	Co nejrychlejší ukončení projektu s co nejlepším výsledkem	+10	+1 ovlivňují výběr města, pomáhají s kontakty	10	Průběžná informovanost o stavu projektu a odhadovaném ukončení s dostatečnou časovou rezervou
Česká pobočka	Pozitivně, úbytek práce	Co nejmenší požadavky na českou pobočku	+4	0	0	Průběžná informovanost o odhadovaném ukončení
Kurýrní firma	Pozitivně, rozšíření obchodní aktivity	Co nejrychlejší ukončení projektu	+10	+1	10	Průběžná informovanost o odhadovaném ukončení
Účetní/daňový poradce	Pozitivně, rozšíření obchodní aktivity	Co nejrychlejší ukončení projektu	+10	+1	10	Průběžná informovanost o odhadovaném ukončení

Z analýzy zainteresovaných stran je patrné, že:

- Nejdůležitějšími stranami jsou i v tomto projektu vedení firmy, britský manažer a samotný projektový manažer

- Vedení firmy by mělo opět být průběžně informováno o stavu projektu a jeho nákladech
 - Britský manažer by měl být pečlivě vybrán, protože ovlivňuje řešení úkolů zadaných projektovými manažery
 - IT oddělení nemá opět k projektu pozitivní postoj, protože vstupuje do jeho plánu úkolů a mění priority oddělení, proto musí projektový manažer opět dbát na zvýšenou pozornost při komunikaci s IT oddělením a hledat způsoby, jak je do projektu zapojit
 - Na rozdíl od předchozího projektu zde přibýlo pět zainteresovaných stran, a to noví zaměstnanci, HR, oddělení logistiky, kurýrní společnost a daňový poradce
- Provedení analýzy vlivu vypadá tedy následovně:



Obrázek č. 13: Analýza vlivu při projektu otevření britské pobočky (Zdroj: Vlastní zpracování)

Analýza vlivu rozdělila zainteresované strany do čtyř skupin dle jejich zájmu o projekt a jejich schopnosti projekt ovlivnit. Z grafického rozdělení je opět zřejmé, které zainteresované strany jsou pro projekt klíčové (klíčovní hráči a tvůrci) a které strany nejsou (osoby a dav).

4.3 Logický rámec

Jak již bylo vysvětleno v teoretické části práce, logický rámec je účinný nástroj pro definování projektu a jeho cílů, aktivit k řešení a současně k identifikaci vnějších předpokladů.

Aby bylo možné vytvořit kvalitní logický rámec, je zapotřebí zapojit všechny klíčové zainteresované strany do jeho tvorby. Je tedy zřejmé, že týmový přístup je jedním z klíčových faktorů úspěchu. Díky analýze zainteresovaných stran už víme, které strany jsou klíčové a je tedy nezbytné zapojit do tvorby logického rámce.

K tvorbě logického rámce byli pozváni:

- Projektový manažer;
- COO;
- Vedoucí IT oddělení;
- Vedoucí HR oddělení;
- Vedoucí oddělení logistiky.

Popis	Objektivně ověřitelné ukazatele	Prostředky k ověření	Předpoklady
Záměr Expanze společnosti na zahraniční trhy, snaha stát se globálním hráčem	<ul style="list-style-type: none"> Nárůst obrátu ve VB Nárůst členské základny Nárůst počtu lídrů Nárůst počtu firemních vozidel 	<ul style="list-style-type: none"> Žebříčky multilevelových společností, např. www.businessforhome.org 	
Cíl Otevření pobočky ve Velké Británii	<ul style="list-style-type: none"> Zdvojnásobení obrátu na 120 000 € bez DPH do 2 měsíců od ukončení projektu Nárůst členské základny na 5000 členů do 4 měsíců od ukončení projektu Účast min. 5 lídrů na prestižní akci pro lídry v Barceloně Provoz alespoň 5 vozů Peugeot a/nebo BMW do 3 měsíců od ukončení projektu 	<ul style="list-style-type: none"> Měsíční firemní newsletter 	<ul style="list-style-type: none"> Ukončení projektu před Brexitem Volné pracovní síly požadované kvalifikace Projektový přístup a metody pro vedení projektu
Výstupy 1. Vytvoření logistického centra pro Velkou Británii a Irsko 2. Vytvoření centra péče o zákazníky (distributory) 3. Snížení logistické zátěže české pobočky 4. Umožnění auto programu pro britské distributory 5. Umožnění personalizovaného e-shopu britským distributorům, tzv. myESHOP	Objektivně ověřitelné ukazatele 1 otevřená pobočka 2 telefonní linky 1 fungující e-shop 5 vozů BMW nebo Peugeot 1000 expedovaných balíků za měsíc	Prostředky k ověření Dokumentace projektu KPI metriky Marketingová sdělení Webové stránky pobočky	Předpoklady Zájem distributorů o otevření pobočky Realizace projektu v požadované kvalitě a požadovaném čas

Činnosti	Termíny	Zdroje	Předpoklady
1.1. Zajištění legislativní shody	1.1. 31. 1. 2019	Finanční zdroje	Výběr kvalitních zaměstnanců
1.2. Založení společnosti	1.2. 31.12. 2018		
1.3. Výběr vhodné lokality a prostor	1.3. 31. 12. 2018	Odborné poradenství	Výběr vhodných prostor pro pobočku
1.4. Přizpůsobení prostor, vč. vybavení nábytkem a zařízeními	1.4. 15. 2. 2019		
1.5. Naskladnění pobočky	1.5. 25. 2. 2019	Zboží pro naskladnění	Zajištění finančních zdrojů
1.6. Systémové připravení pro fungování pobočky	1.6. 10. 2. 2019	Lidské zdroje – IT, logistika, HR, sklad, marketing	
2.1. Výběr zaměstnanců	2.1. 15. 2. 2019		
2.2. Zařízení komunikačních kanálů	2.2. 15. 2. 2019		
2.3. Zaškolení zaměstnanců	2.3. 28. 2. 2019		
3.1 Průzkum trhu a získání nabídek od značek BMW a Peugeot	3.1. 31. 3. 2019		
3.2. Odběr prvních vozů Peugeot	3.2. 30. 4. 2019		
3.3. Odběr prvních vozů BMW	3.3. 30. 4. 2019		
4.1. Systémové připravení myESHOP	4.1. 31. 3. 2019		
4.2. Marketingová propagace spuštění myESHOP	4.2. 31. 3. 2019		
		Předběžné podmínky <ul style="list-style-type: none"> • Ověření potřeby pobočky s místními distributory • Schválení projektu vlastníky společnosti 	

Tabulka č. 6: Vyplněný logický rámec pro otevření pobočky ve Velké Británii (Zdroj: Vlastní zpracování)

4.4 Analýza rizik

V rámci analýzy rizik byla provedena schůzka svolaná projektovým manažerem v průběhu prvního týdne od oficiálního zahájení projektu. Na schůzku byli pozváni vedoucí oddělení IT, HR, logistiky a COO. Výstupem přibližně hodinové schůzky byl registr rizik, který definuje šest největších rizikových situací, kterým bude zapotřebí se vyhnout. Projektový tým se zavázal tato rizika sledovat a projektový manažer bude kontrolovat, zda pravděpodobnost rizika nebude v průběhu projektu stoupat.

Registr rizik									
Proje kt:	Otevření pobočky ve Velké Británii		Zpracoval:		Michael Merta, PV		Datum:		3. 12. 2018
Identifikace rizik projektu					Jak se budeme chovat ve vztahu k riziku		Jak se budeme chovat, pokud se riziko změní v realitu		Zodpovědnost
ID	Popis rizika	Pravděpodobnost (1-5)	Dopad (1-5)	Skóre (1-25)	Strategie proti riziku	Plán protipatření	Spouštěč	Plán nápravných akcí	Zodpovídá
1	Oddělení IT bude zaneprázdněno z důvodu nečekávané změny priorit	3	4	12	Snížení	Shromáždit všechny požadavky na IT, včas je probrat s vedením oddělení IT a naplánovat potřebnou realizaci práce pro jejich provedení s časovou rezervou	Zpoždění u daného výstupu o 1 den	Okamžité jednání s vedením oddělení IT, zjednání nápravy	Vedoucí oddělení IT
2	Zpoždění registrace nové společnosti k DPH, následkem	3	4	12	Snížení	Zahájení registrace	Informace od daňového účetního	Již od momentu založení požádat o registraci	Projektový manažer

	bude zdržení expedice 1. závozu zboží na pobočku							k DPH, co nejdříve splnit všechny nutné podmínky pro jeho registraci, vyslovení důležitosti tohoto úkolu daňovému poradci	
3	Neschopnost najít vhodné prostory a dosažení dohody při sjednání smlouvy s pronajímatelem	3	5	15	Snížení	Již od začátku projektu hledat vhodné procesy, co nejdříve udělat užší výběr nejzajímavějších prostorů a osobně je navštívit, stejně tak co nejdříve získat podmínky pronajímatele	Není podepsána smlouva k prostorům do 31. 1. 2019	Zvýšení intenzity hledání, změna parametrů hledání, ověření, zda je stále možnost změnit lokalitu pobočky	Projektový manažer
4	Neschopnost najít vhodného manažera a zbytku	3	5	15	Snížení	Již od začátku projektu zahájit výběrová řízení	Není vybrán manažer pobočky do 31. 1. 2019 a	Zvýšení intenzity hledání, publikace	Vedoucí oddělení HR

	zaměstnaneckého týmu						zbytek týmu do 15. 2. 2019	inzerátů na placených portálech, využití služeb agentur práce	
5	Není otestovaná systémová připravenost pobočky na registraci nových členů a tvorbu objednávek	2	3	6	Snížení	Zanesení kontroly uživatelského prostředí do osnov úkolů na oddělení IT	Stížnosti distributorů, že registrační formulář není funkční nebo že probíhá špatné generování objednávek		
6	Neočekávaný vývoj ohledně Brexitu, vystoupení VB z EU bez dojednaných podmínek	3	4	12	Akceptace	Sledování vývoje politické situace okolo Brexitu	Uskutečnění divokého Brexit, tzv. no-deal Brexit	Zavezení pobočky zbožím v dostatečném množství na dobu min. 6 měsíců	Projektový manažer

Tabulka č. 7: Registr rizik projektu otevření britské pobočky (Zdroj: Vlastní zpracování)

4.5 Identifikační listina projektu

Jak již bylo řečeno v teoretické části, základací listina obsahuje nejdůležitější informace o projektu a definuje základní organizační strukturu. Z identifikační listiny projektu vychází veškeré kroky přípravy a realizace projektu. Pokud by nastala změna přesahující limity dané v základací listině, jedná se o velmi významnou změnu, která by měla být konzultována skrze projektového manažera s řídicím výborem projektu.

Schvalovatelem je vždy ten člen vrcholového vedení organizace, v jehož pravomoci je spouštět projekty. V případě této práce je to majoritní vlastník, zakladatel a CEO společnosti v jedné osobě.

Samotné sestavení je obvykle delegováno na někoho z přípravného týmu projektu. V případě této práce identifikační listinu projektu vypracoval projektový manažer.

Název projektu	Otevření pobočky ve Velké Británii
Identifikační číslo projektu	OP/11
Záměr	Expanze společnosti na zahraniční trhy; snaha stát se globálním hráčem
Cíl projektu	Otevření pobočky ve Velké Británii
Výstupy projektu	Nové oficiální zastoupení společnosti ve Velké Británii
Plánované interní náklady	170 člověkodní
Plánované externí náklady	1 500 000,-
Plánovaný termín zahájení	1. 11. 2018
Plánovaný termín dokončení	31. 3. 2019
Hlavní milníky	<ul style="list-style-type: none"> • Prosinec 2018 – Výběr prostor a manažera pobočky, založení společnosti • Leden 2019 – přizpůsobení prostor, výběr zbytku zaměstnanců • Únor 2019 – naskladnění pobočky, zaškolení zaměstnanců
Lokalizace projektu	Manchester a široké okolí do 50 km
Kritéria úspěšnosti	<ul style="list-style-type: none"> • Viditelný růst obrátu v 1. měsíci po otevření pobočky, alespoň 30 % oproti předchozímu měsíci • Rozpočet není překročen • Harmonogram je dodržen
Rizika projektu	<ul style="list-style-type: none"> • Nedokončení projektu před Brexitem • Nenalezení vhodných prostor • Nenalezení vhodného manažera a zbytku zaměstnanců
Schválené výjimky	Nejsou
Zadavatel projektu	Michal Kovář, CEO
Sponzor projektu	Michal Kovář, CEO
Další členové řídicího výboru	Libor Prus (spolumajitel), Dalibor Kopel (COO)
Manažer projektu	Michael Merta
Tým řízení projektu	Kateřina Burešová (HR), Veronika Fiedlerová (IT), Scott Yates (manažer pobočky)
Schválení projektu	
Schváleno dne	15. 11. 2018
Schvalovatel	Podpis
Michal Kovář, CEO	

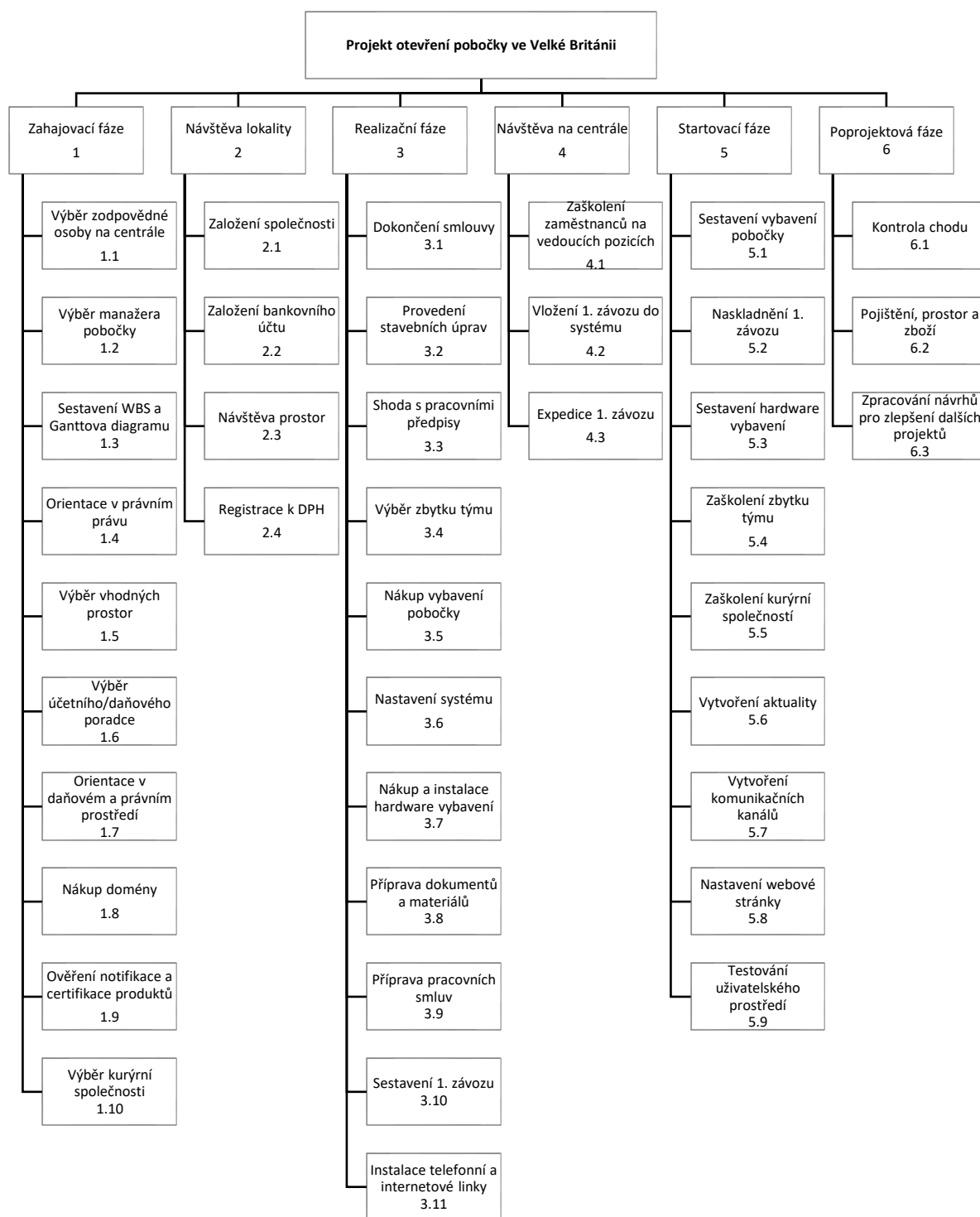
Tabulka č. 8: Identifikační (zakládací) listina projektu (Zdroj: Vlastní zpracování)

4.6 Podrobný rozpis prací

Projektový manažer v rámci projektu otevření pobočky ve Velké Británii zpracoval **Work Breakdown Structure**, kde rozdělil projekt do šesti hlavních podprojektů:

- Zahajovací fáze
- Návštěva lokality
- Realizační fáze
- Návštěva na centrále
- Poprojektová fáze

Při přípravě WBS se projektový manažer sešel s vedoucími všech zainteresovaných oddělení a společně vybrali všechny balíky prací, které jsou nezbytné pro úspěšné dokončení projektu. Pro tvorbu WBS si vybrali software *Trello*, jenž je blíže specifikován v teoretické části. Výsledkem přibližně dvouhodinové schůzky je tedy WBS, skládající se z 39 balíků prací:



Obrázek č. 14: Podrobný rozpis prací projektu otevření pobočky ve Velké Británii (Zdroj: Vlastní zpracování)

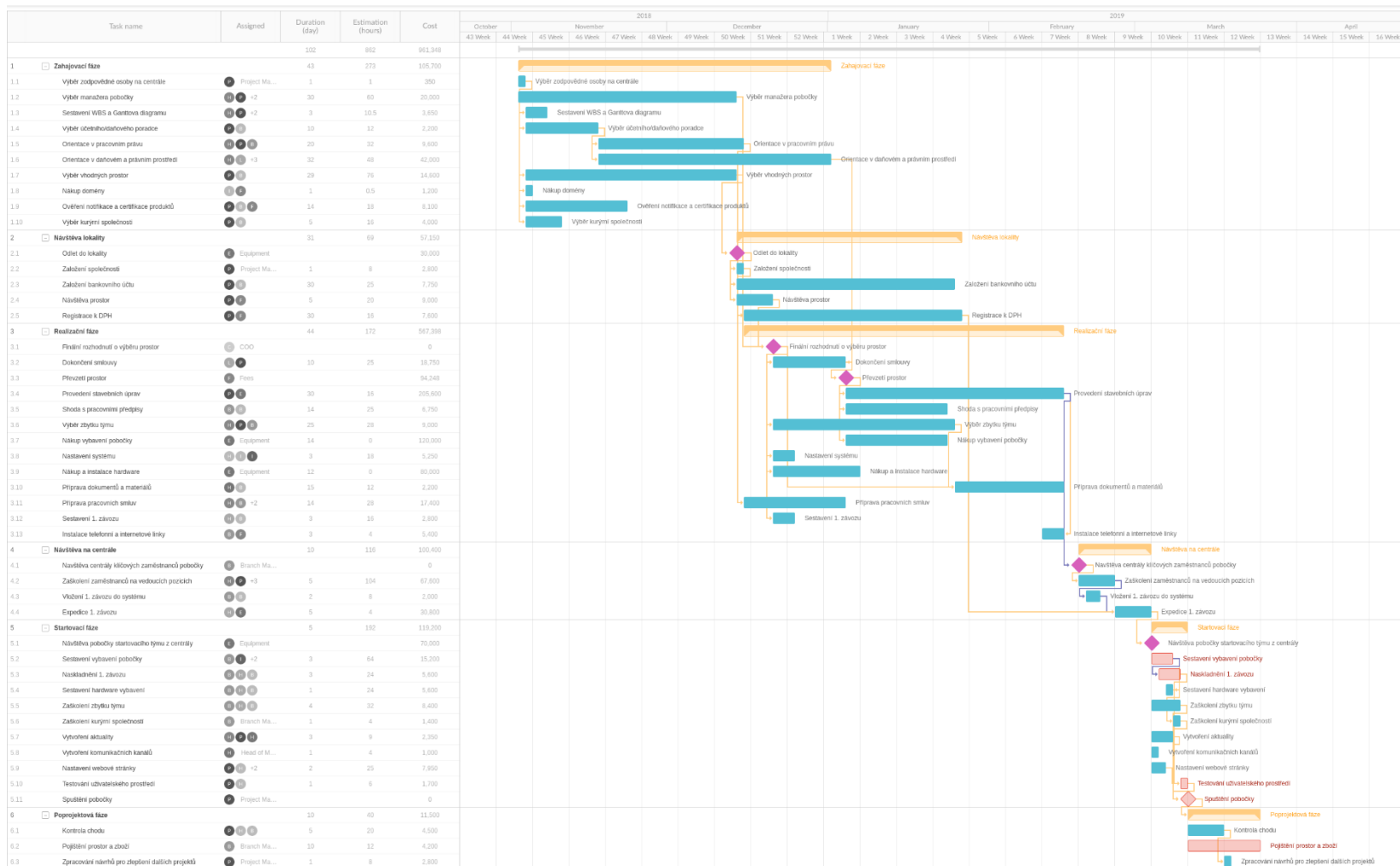
4.7 Harmonogram – Ganttův diagram

Díky sestavené WBS můžeme nyní vypracovat harmonogram projektu. Projektový manažer si pro zobrazení harmonogramu vybral Ganttův diagram. Jak již bylo řečeno v teoretické části, Gantt Chart se vyznačuje jasným zobrazením vazeb mezi jednotlivými úkoly.

Pro tvorbu Ganttova diagramu si projektový manažer vybral webovou aplikaci *GanttPRO* (www.ganttpro.com), která je popsána blíže v teoretické části. Při tvorbě odhadů vycházel z debat s jednotlivými vedoucími oddělení za pomoci *Delfské metody*. Výsledky poté zaznamenal do Ganttova diagramu a vytvořil mezi jednotlivými úkoly závislosti (angl. *task dependencies*). Aby Ganttův diagram měl co nejvyšší vypovídající hodnotu, projektový manažer zapracoval i časové prodlevy (angl. *lags*). Projektový manažer definoval tyto milníky projektu (angl. *milestones*):

- Odlet do lokality
- Finální rozhodnutí o výběru prostor
- Převzetí prostor
- Spuštění pobočky

Výsledkem tak vznikl odhad délky projektu, a to 99 dní. Při definovaném zahájení projektu 1. listopadu 2019 nám tak vychází ukončení projektu na datum 19. března 2019. Takový termín je v souladu s požadovaným ukončením 31. března definované sponzorem v základací listině projektu. Hotový Ganttův diagram vypadá následovně:



Obrázek č. 15: Ganttův diagram projektu otevření pobočky ve Velké Británii (Zdroj: Vlastní zpracování)

V rámci Ganttova diagramu byly také zpracovány zodpovědnosti (kdo je zodpovědný za jednotlivé úkoly) a alokace lidských a finančních zdrojů. K těmto bodům se vrátíme v následujících kapitolách diplomové práce.

4.8 Metoda kritické cesty

Jednou z možností, jak Ganttův diagram lze dále použít, je využití metody kritické cesty (angl. *Critical Path Method*). Ta nám ukáže úkoly, na které se projektový manažer musí nejvíce zaměřit, pokud chce zabezpečit včasné dokončení projektu nebo eventuelně jeho urychlení. Její zobrazení pomocí *GanttPRO* je velice jednoduché. Kritická cesta našeho projektu vypadá následovně:

Tabulka č. 9: Výsledná kritická cesta projektu otevření pobočky ve Velké Británii (Zdroj: Vlastní zpracování)

Podprojekt	Název balíku prací	Doba trvání (d)
Zahajovací fáze	Výběr zodpovědné osoby na centrále	1
Zahajovací fáze	Výběr vhodných prostor	29
Návštěva lokality	Odlet do lokality	Milník
Návštěva lokality	Návštěva prostor	5
Realizační fáze	Finální rozhodnutí o výběru prostor	Milník
Realizační fáze	Dokončení smlouvy	10
Realizační fáze	Převzetí prostor	Milník
Realizační fáze	Provedení stavebních úprav	30
Návštěva na centrále	Návštěva centrály klíčových zaměstnanců pobočky	Milník
Návštěva na centrále	Zaškolení zaměstnanců na vedoucích pozicích	5
Návštěva na centrále	Expedice 1. závozu	5
Startovací fáze	Návštěva pobočky startovacího týmu z centrály	Milník
Startovací fáze	Sestavení vybavení pobočky	3
Startovací fáze	Naskladnění 1. závozu	3
Startovací fáze	Testování uživatelského prostředí	1
Startovací fáze	Spuštění pobočky	Milník
Poprojektová fáze	Pojištění prostor a zboží	10

Grafické znázornění lze vidět v obrázku č. 15.

4.9 Rozpočet a finanční plán

Po vypracování Ganttova diagramu zpracoval projektový manažer rozpočet projektu. Hlavním důvodem bylo ověření, zda projekt nepřesahuje svůj rozpočet. Vedlejším důvodem bylo mít představu, jaké finanční prostředky bude zapotřebí zajistit v jednotlivých částech projektu a informovat o těchto očekáváních finanční oddělení. Jednotlivé úkoly projektový manažer prodiskutoval s vedoucími zainteresovaných oddělení. Úkonům přiřadili zodpovědné osoby a za použití metody *Delphi* odhadli potřebný čas potřebný pro splnění úkonu. Výsledkem tedy bylo zaznamenání zodpovědností, potřebných časů a náklady na jednotlivé balíky prací do Ganttova diagramu. Vypracovaný rozpočet vypadá následovně:

	Task name	Assigned	Duration (day)	Estimation (hours)	Cost
			102	862	961,348
1	<input type="checkbox"/> Zahajovací fáze		43	273	105,700
1.1	Výběr zodpovědné osoby na centrále	P Project Ma...	1	1	350
1.2	Výběr manažera pobočky	H P +2	30	60	20,000
1.3	Sestavení WBS a Gantova diagramu	H P +2	3	10.5	3,650
1.4	Výběr účetního/daňového poradce	P B	10	12	2,200
1.5	Orientace v pracovním právu	H P B	20	32	9,600
1.6	Orientace v daňovém a právním prostředí	H L +3	32	48	42,000
1.7	Výběr vhodných prostor	P B	29	76	14,600
1.8	Nákup domény	I F	1	0.5	1,200
1.9	Ověření notifikace a certifikace produktů	P B F	14	18	8,100
1.10	Výběr kurýrní společnosti	P B	5	16	4,000
2	<input type="checkbox"/> Návštěva lokality		31	69	57,150
2.1	Odlet do lokality	E Equipment			30,000
2.2	Založení společnosti	P Project Ma...	1	8	2,800
2.3	Založení bankovního účtu	P B	30	25	7,750
2.4	Návštěva prostor	P F	5	20	9,000
2.5	Registrace k DPH	P F	30	16	7,600
3	<input type="checkbox"/> Realizační fáze		44	172	567,398
3.1	Finální rozhodnutí o výběru prostor	C COO			0
3.2	Dokončení smlouvy	L P	10	25	18,750
3.3	Převzetí prostor	F Fees			94,248
3.4	Provedení stavebních úprav	P E	30	16	205,600
3.5	Shoda s pracovními předpisy	B B	14	25	6,750
3.6	Výběr zbytku týmu	H P B	25	28	9,000
3.7	Nákup vybavení pobočky	E Equipment	14	0	120,000
3.8	Nastavení systému	H I I	3	18	5,250
3.9	Nákup a instalace hardware	E Equipment	12	0	80,000
3.10	Příprava dokumentů a materiálů	H B	15	12	2,200
3.11	Příprava pracovních smluv	H B +2	14	28	17,400
3.12	Sestavení 1. závozu	H B	3	16	2,800
3.13	Instalace telefonní a internetové linky	B F	3	4	5,400
4	<input type="checkbox"/> Návštěva na centrále		10	116	100,400
4.1	Navštěva centrály klíčových zaměstnanců pobočky	B Branch Ma...			0
4.2	Zaškolení zaměstnanců na vedoucích pozicích	H P +3	5	104	67,600
4.3	Vložení 1. závozu do systému	B B	2	8	2,000
4.4	Expedice 1. závozu	H E	5	4	30,800
5	<input type="checkbox"/> Startovací fáze		5	192	119,200
5.1	Návštěva pobočky startovacího týmu z centrály	E Equipment			70,000
5.2	Sestavení vybavení pobočky	B I +2	3	64	15,200
5.3	Naskladnění 1. závozu	B H B	3	24	5,600
5.4	Sestavení hardware vybavení	B H B	1	24	5,600
5.5	Zaškolení zbytku týmu	B H B	4	32	8,400
5.6	Zaškolení kurýrní společnosti	B Branch Ma...	1	4	1,400
5.7	Vytvoření aktuality	H P H	3	9	2,350
5.8	Vytvoření komunikačních kanálů	H Head of M...	1	4	1,000
5.9	Nastavení webové stránky	P H +2	2	25	7,950
5.10	Testování uživatelského prostředí	P H	1	6	1,700
5.11	Spuštění pobočky	P Project Ma...			0
6	<input type="checkbox"/> Poprojektová fáze		10	40	11,500
6.1	Kontrola chodu	P H B	5	20	4,500
6.2	Pojištění prostor a zboží	B Branch Ma...	10	12	4,200
6.3	Zpracování návrhů pro zlepšení dalších projektů	P Project Ma...	1	8	2,800

Obrázek č. 16: Rozpočet projektu otevření pobočky ve Velké Británii (Zdroj: Vlastní zpracování)

Z rozpočtu můžeme vyčíst, že celkové náklady na projekt jsou odhadnuty na 959 948 Kč. Když se v předprojektové části připravovala identifikační listina projektu, sponzor určil rozpočet pro projekt 1 500 000 Kč. Projektový manažer tedy může být spokojen, protože i kdybychom počítali s 10% rezervou na nečekané výdaje, projekt by neměl přesáhnout 1 100 000 Kč.

Je nutné podotknout, že rozpočet nepočítá s nákupem zboží, které se bude do země zavážet. Vycházíme totiž z předpokladu, že zboží je již skladem na centrálním skladě a tím pádem nebylo vyrobeno konkrétně pro Velkou Británii.

V případě, že by rozpočet byl nedostatečný, by byl projektový manažer nucen zpracovat změnový požadavek, kterým by oficiálně oznámil situaci sponzorovi projektu a požádal ho o navýšení. Takové změny je totiž vždy dobré mít tzv. „černé na bílém“, a to alespoň v elektronické podobě e-mailu.

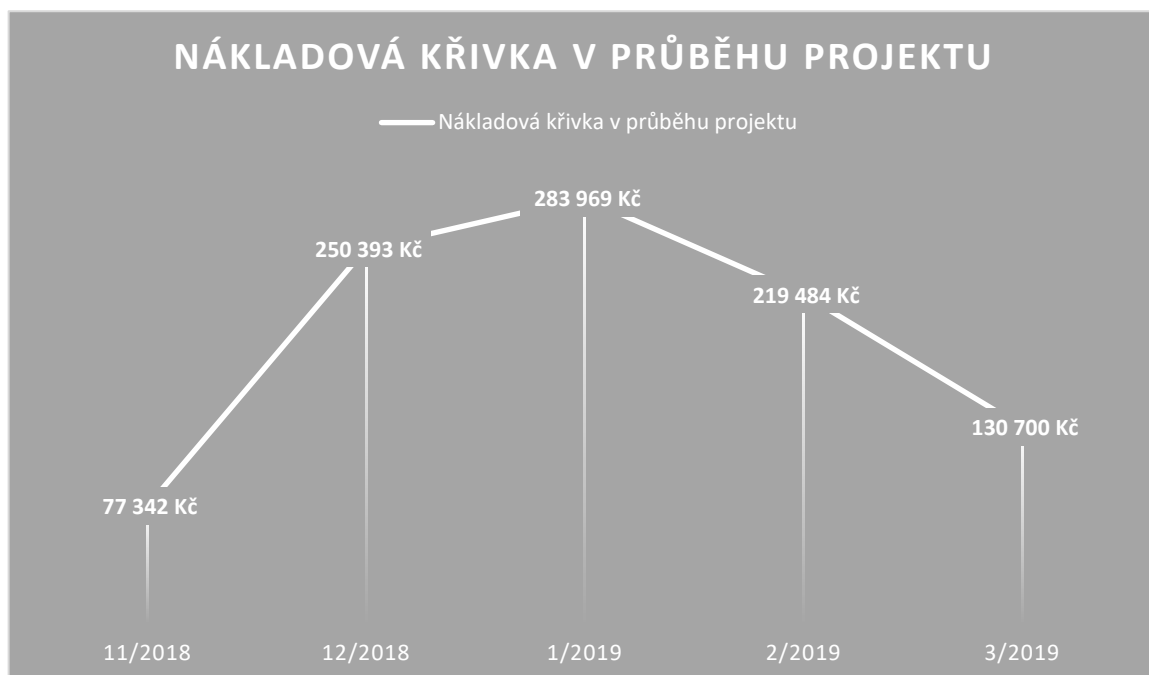
Finanční plán

V rámci finančního pohledu na projekt byl také zpracován jednoduchý finanční plán, který ukazuje časové rozdělení nákladů. Protože GanttPRO tuto funkci nenabízí, projektový manažer ji vypracoval do jednoduché tabulky:

Tabulka č. 10: Finanční plán otevření pobočky ve Velké Británii (Zdroj: Vlastní zpracování)

Výdaj	Celkem (Kč)	11/2018	12/2018	01/2019	02/2019	03/2019
Zahajovací fáze	105 700	52 850	52 850			
Návštěva lokality	57 150	24 492	32 658			
Realizační fáze	567 938		164 885	283 969	119 084	
Návštěva na centrále	100 400				100 400	
Startovací fáze	119 200					119 200
Poprojektová fáze						11 500
Výdaje celkem	961 348	77 342	250 393	283 969	219 484	130 700

Grafické znázornění nákladové křivky v čase vypadá následovně:















Graf č. 1: Nákladová křivka v čase projektu otevření pobočky ve Velké Británii (Zdroj: Vlastní zpracování)

Z grafu je patrné, že náklady budou postupně stoupat zhruba do poloviny projektu do ledna 2019 a poté začnou opět klesat.

Analýza pracovní zátěže (Workload Analysis)

Pro kontrolu, zda nebyly špatně alokovány lidské zdroje, můžeme provést analýzu pracovní zátěže. Jedná se o jeden z výstupů Ganttova diagramu, která nám dokáže rychle graficky ukázat, zda v některý den/týden/měsíc projektu, byl jeden zaměstnanec alokovan na příliš mnoho úkonů.

Z analýzy je patrné, že jediné dva týdny, které lze označit za kritické, jsou osmý a desátý týden roku 2019, tedy pár dní před spuštěním. Z analýzy je zřejmé, že manažer pobočky (Branch Manager) a zodpovědná osoba z centrály (Branch Coordinator) budou v oba týdny značně zatížení a situaci bude nutné řešit přesčasy. Jejich výpadek, např. kvůli nemoci, by měl znatelný dopad na celý projekt, zejména na jeho délku, případně i na náklady.

Task name	Assign	Durat (day)	Estim. (hours)	Cost	2018												2019											
					October		November			December			January			February			March									
					43 Week	44 Week	45 Week	46 Week	47 Week	48 Week	49 Week	50 Week	51 Week	52 Week	1 Week	2 Week	3 Week	4 Week	5 Week	6 Week	7 Week	8 Week	9 Week	10 Week	11 Week	12 Week		
Workload																												
 Michael Merta																												
 Branch Coordinator					17	74		57	46	38	38	27	25	18	9	11	11	7	6	6	4	110			99	25		
 Branch Manager							1	5	5	5	5	10	15	17	21	21	10				10	110			129	15	15	
 COO					0	0																						
 Head of HR					5	13		15	28	28	28	24	22	24	13	4	4	2				20			10			
 Head of IT					0	0							13	6											30	12		
 Head of Logistics													13	6										10	99			
 Head of Marketing																	1	3	3	2					19			
 IT Junior Analyst													8	4											40			
 IT Senior Developper					1								8	4											20			
 IT Senior Webmaster																									20			
 Project Manager					18	48		19	25	24	24	62	64	54	39	23	23	18	6	6	4	40			10	12	20	

Obrázek č. 17: Analýza pracovní zátěže projektu otevření pobočky ve Velké Británii (Zdroj: Vlastní zpracování)

4.10 Návratnost projektu

Nyní, když známe odhadované náklady, můžeme se pokusit odhadnout návratnost investice. Protože nikdo nedokáže s jistotou říct, jaké výnosy bude pobočka v následujících měsících a letech generovat, jedná se pouze o odhady založené na zkušenostech členů projektového týmu a na plánovaných akcích do konce roku 2019.

Měsíc	Investice	Tržby	Náklady	Zisk	Oport. náklady	Ekon. zisk	Ekon. kumul. zisk
11/2018	77 342 Kč						
12/2018	250 393 Kč						
01/2019	283 969 Kč						
02/2019	219 484 Kč						
03/2019	130 700 Kč	2 755 250 Kč	1 928 675 Kč	826 575 Kč	657 127 Kč	169 448 Kč	169 448 Kč
04/2019		3 551 717 Kč	2 486 202 Kč	1 065 515 Kč	847 084 Kč	218 431 Kč	387 878 Kč
05/2019		5 005 344 Kč	3 503 741 Kč	1 501 603 Kč	1 193 775 Kč	307 829 Kč	695 707 Kč
06/2019		4 468 314 Kč	3 127 820 Kč	1 340 494 Kč	1 065 693 Kč	274 801 Kč	970 508 Kč
07/2019		4 953 018 Kč	3 467 113 Kč	1 485 905 Kč	1 181 295 Kč	304 611 Kč	1 275 119 Kč
08/2019		5 513 381 Kč	3 859 366 Kč	1 654 014 Kč	1 314 941 Kč	339 073 Kč	1 614 192 Kč
09/2019		5 462 840 Kč	3 823 988 Kč	1 638 852 Kč	1 302 887 Kč	335 965 Kč	1 950 157 Kč
10/2019		5 413 344 Kč	3 789 341 Kč	1 624 003 Kč	1 291 083 Kč	332 921 Kč	2 283 077 Kč
11/2019		6 830 966 Kč	4 781 676 Kč	2 049 290 Kč	1 629 185 Kč	420 104 Kč	2 703 182 Kč
12/2019		6 815 207 Kč	4 770 645 Kč	2 044 562 Kč	1 625 427 Kč	419 135 Kč	3 122 317 Kč
01/2020		4 571 844 Kč	3 200 291 Kč	1 371 553 Kč	1 090 385 Kč	281 168 Kč	3 403 485 Kč

Obrázek č. 18: Tabulka doby návratnosti projektu otevření pobočky ve Velké Británii (Zdroj:

Vlastní zpracování)

Projektový manažer sestavil tabulku návratnosti zanesením:

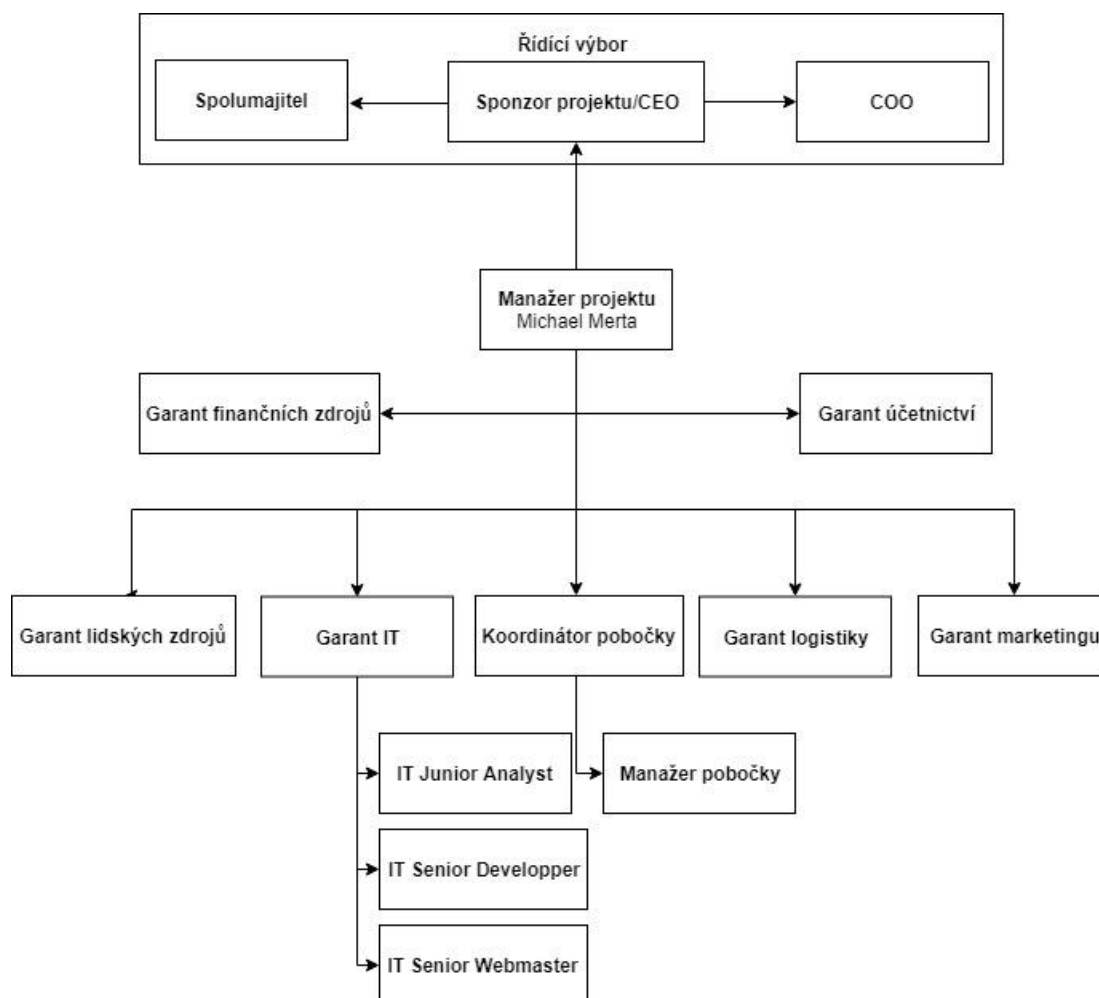
- Odhadovaných investic
- Odhadovaných tržeb na základě zkušeností a plánovaných akcí. Jedná se o mírně pozitivní variantu, ale zároveň realistickou variantu, která je s největší pravděpodobností očekávána. Částky byly převedeny do českých korun z britských liber dle kurzu GBP/CZK=28,56.
- Nákladů pobočky počítaných jako 70 % tržeb pobočky.
- Zisk jako rozdíl nákladů a tržeb
- Oportunitní náklady představují ušlý zisk, který by vznikl v případě, že by pobočka nebyla otevřena a prodej britským distributorům by nadále fungoval ze zázemí české pobočky. Oportunitní náklady byly odhadnuty na 79,5 % zisku nově otevřené pobočky
- Ekonomický zisk představuje rozdíl mezi ziskem a oportunitními náklady
- Ekonomický kumulovaný zisk je sumou všech zisků za dané období

Právě díky poslednímu sloupci ekonomického kumulovaného zisku jsme schopni odhadnout dobu návratnosti projektu. Z tabulky je zřejmé, že právě koncem června 2019 by mělo dojít ke kumulaci ekonomického zisku (970 508 Kč), který bude roven odhadovaným nákladům (961 348 Kč).

Protože projekt má být ukončen na začátku března, jeho návratnost bude kratší než 4 měsíce.

4.11 Hierarchická organizační struktura

Protože do projektu je zapojeno velké množství lidí včetně čerstvých zaměstnanců neznalých hierarchické struktury na centrále, projektový manažer se rozhodl zpracovat Organizační strukturu. Organizační struktura bude zpracována jak grafickou formou, tak i jako tabulka s přesným vymezením zodpovědností a pravomocí.



Obrázek č. 19: Organizační struktura projektu otevření pobočky ve Velké Británii (Zdroj: Vlastní zpracování)

Tabulka č. 11: Organizační tabulka projektu otevření pobočky ve Velké Británii (Zdroj: Vlastní zpracování)

Organizační struktura, role a odpovědnosti					
Projekt:	Otevření pobočky ve Velké Británii	Zpracoval:	Michael Merta	Datum:	1. 12. 2018
Jméno	Role v projektu	Zodpovědnost	Pravomoc	Kontakty	
M. Merta	Manažer projektu	Splnění cíle projektu	Řízení a vedení projektového týmu v intencích Identifikační listiny projektu		
VB	Garant fin. zdrojů	Zajištění finančních zdrojů	Správa financí, provádění plateb		
JP	Garant účetnictví	Poradenská činnost v oblasti daní a účetnictví			
KB	Garant HR	Výběr a zaškolení nových zaměstnanců	Vedení výběrových řízení, školení nových zaměstnanců		
VF	Garant IT	Zajištění systémové podpory pobočky	Volba Řízení a vedení týmu IT		
TB	Koordinátor pobočky	Převzetí vedení pobočky po ukončení projektu	Kontrola a vedení manažera pobočky		
RR	Garant logistiky	Zajištění logistiky zboží a vybavení pobočky	Organizace dopravy, řízení objednávky závozu zboží		
JH	Garant marketingu	Propagace ukončení projektu	Rozhodnutí ve věci použitých marketingových nástrojů		
PV	IT Junior Analyst	Organizace skladu pobočky			
TG	IT Senior Developer	Nastavení pobočky v celofiremním systému			
LJ	IT Senior Webmaster	Přizpůsobení webové stránky			

Z důvodu ochrany soukromí byly kontakty členů projektového týmu skryty a namísto celých jmen byly použity pouze iniciály.

4.12 Matice zodpovědnosti

Projektový manažer se rozhodl zpracovat i matici odpovědnosti, aby bylo jasné, kdo konkrétně za každý pracovní balík z WBS zodpovídá a kdo potvrzuje, že je daný pracovní balík v pořádku dodán. Mitiguje tak riziko kolektivní nezodpovědnosti, čímž označujeme stav, kdy za věc nezodpovídá nikdo nebo si každý myslí, že daný úkol provede někdo jiný. K sestavení matice odpovědnosti využil již vypracované WBS a OBS a jako nástroj si zvolil MS Excel. Výsledná matice byla rozeslána na všechny členy projektového týmu, aby byli seznámeni se zodpovědnostmi nejen svými, ale i ostatních účastníků projektu. Pro krytí v případě selhání části projektu je požádal i o podpis dané matice. Výsledná matice vypadá následovně:

GANTTPRO

WBS Nr	Lev	Type	Task name / Title	Project Manag	Branch Manag	Branch Coordinat	CE	CC	Head of HR	Legal (external)	Head of IT	IT Senior Developer	IT Senior Webmaster	IT Junior Analyst	Head of Logistics	Head of Marketing
1	1	project	Zahajovací fáze	A		R	I	I								
1.1	2	task	Výběr zodpovědné osoby na centrále	A					R							
1.2	2	task	Výběr manažera pobočky	A		S			R							
1.3	2	task	Sestavení WBS a Ganttova diagramu	A		S	I		I		I				I	I
1.4	2	task	Výběr účetního/daňového poradce	A		R			I							
1.5	2	task	Orientace v pracovním právu	I		S			A							
1.6	2	task	Orientace v daňovém a právním prostředí	A		R			S							
1.7	2	task	Výběr vhodných prostor	A		R	C	C	I							
1.8	2	task	Nákup domény	I							A	R				
1.9	2	task	Ověření notifikace a certifikace produktů	I		A										
1.10	2	task	Výběr kurýrní společnosti	A		R										
2	1	project	Návštěva lokality	A			I	I								
2.1	2	milestone	Odlet do lokality	A	I	I	I	I	I		I				I	I
2.2	2	task	Založení společnosti	A	I	I	I	C	I		I				I	
2.3	2	task	Založení bankovního účtu	A	I	I	I	C	I		I				I	
2.4	2	task	Návštěva prostor	A	I	I	C	C	I		I				I	
2.5	2	task	Registrace k DPH	A	I	I	I	I	I		I				I	
3	1	project	Realizační fáze	A	I	I	I	I	I							
3.1	2	milestone	Finální rozhodnutí o výběru prostor	A	I	I	I	I	I		I				I	I
3.2	2	task	Dokončení smlouvy	R	I	I	C	A	I		I				I	
3.3	2	milestone	Převzetí prostor	A	I	I	I	I	I		I				I	I
3.4	2	task	Provedení stavebních úprav	A	I	I	I	I								
3.5	2	task	Shoda s pracovními předpisy	I	I	I			A	C						
3.6	2	task	Výběr zbytku týmu	C	I	I			A							
3.7	2	task	Nákup vybavení pobočky	A	I	R										
3.8	2	task	Nastavení systému	I	I	S					A	R		S		
3.9	2	task	Nákup a instalace hardware	A							R					
3.10	2	task	Příprava dokumentů a materiálů			A				C						S
3.11	2	task	Příprava pracovních smluv	C		S			A	C						
3.12	2	task	Sestavení 1. závozu	I	S	S									A	
3.13	2	task	Instalace telefonní a internetové linky	I	A	S										
4	1	project	Návštěva na centrále	A	S	S	I	I	I					S	S	
4.1	2	milestone	Návštěva centrály klíčových zaměstnanců po	A	I	I	I	I	I		I				I	I
4.2	2	task	Zaškolení zaměstnanců na vedoucích pozicích	I	I	S								R	S	
4.3	2	task	Vložení 1. závozu do systému	I	I	S									A	
4.4	2	task	Expedice 1. závozu	I	I	I					I				A	
5	1	project	Startovací fáze	A	I		I	I								
5.1	2	milestone	Návštěva pobočky startovacího týmu z centra	A	I	I	I	I	I		I				I	I
5.2	2	task	Sestavení vybavení pobočky	I	I	S									A	
5.3	2	task	Naskladnění 1. závozu	I	I	S								S	S	
5.4	2	task	Sestavení hardware vybavení	I	I	S								S	S	
5.5	2	task	Zaškolení zbytku týmu	I	I	S								R	S	
5.6	2	task	Zaškolení kurýrní společnosti	I	I	S								S	S	
5.7	2	task	Vytvoření aktuality	I	S	S										A
5.8	2	task	Vytvoření komunikačních kanálů	I	S	S					S	S	R	S		A
5.9	2	task	Nastavení webové stránky	A							A	S	S			
5.10	2	task	Testování uživatelského prostředí	I												
5.11	2	milestone	Spuštění pobočky	A	I	I	I	I	I		I				I	I
6	1	project	Poprojektová fáze	A			I	I								
6.1	2	task	Kontrola chodu	I	A	S					S	S	S	S	S	
6.2	2	task	Pojištění prostor a zboží	A	R	S										
6.3	2	task	Zpracování návrhů pro zlepšení dalších proje	A	S	S			S		S				S	S

Obrázek č. 20: Matice zodpovědnosti projektu otevření pobočky ve Velké Británii (Zdroj: Vlastní zpracování)

4.13 Vyhodnocení projektu

V rámci časové fáze projektu se teď přesouváme dostáváme na jeho konec, do poprojektové fáze. Projekt byl úspěšně realizován a nyní je zapotřebí jej vyhodnotit. Vyhodnocení projektu se ve firmách často opomíjí, protože cíle projektu jsou již v tuto chvíli naplněny a členové projektového týmu jsou zaneprázdněni již dalšími činnostmi či projekty. Na druhou stranu opomenutí této závěrečné etapy projektu může mít zbytečný dopad na následující projekty, ve kterých bychom mohli opakovat ty stejné chyby. Možná se po nějakém čase začnou projevovat ve výstupech problémy a bude vhodné mít možnost nahlédnout do vyhodnocení, zda na možná rizika nepoukazujeme už na konci projektu. Tento fakt si uvědomuje i projektový manažer našeho projektu, proto se rozhodl vyhodnocení projektu a poučení z něj vypracovat.

Pro tvorbu vyhodnocení vycházel projektový manažer z cílů projektu a kritérií úspěšnosti definovaných v identifikační listině projektu a logického rámce. Výsledné vyhodnocení vypadá následovně:

Tabulka č. 12: Vyhodnocení projektu otevření pobočky ve Velké Británii (Zdroj: Vlastní zpracování)

Vyhodnocení projektu			
Zpracoval:	Michael Merta	Datum:	8. 3. 2019
Název projektu:	Otevření pobočky ve Velké Británii		
Identifikační číslo projektu:	OP/11		
Přínosy:	Otevření pobočky ve Velké Británii		
Cíl projektu:	Otevření pobočky ve Velké Británii		
Výstupy projektu:	1. Vytvoření logistického centra pro Velkou Británii a Irsko 2. Vytvoření centra péče o zákazníky (distributory) 3. Snížení logistické zátěže české pobočky 4. Umožnění auto programu pro britské distributory 5. Umožnění personalizovaného e-shopu britským distributorům, tzv. myESHOP		
Kritéria úspěšnosti:	• Viditelný růst obrátu v 1. měsíci po otevření pobočky, alespoň 30 % oproti předchozímu měsíci		

	<ul style="list-style-type: none"> • Rozpočet není překročen • Harmonogram je dodržen
Skutečné výsledky:	<ul style="list-style-type: none"> • Cíl otevřít pobočku byl splněn • Vzniklo tak nové logistické centrum pro Velkou Británii a Irsko, které je schopné postarat se o zákazníky, jejich objednávky a jejich dotazy • Klesá tak pracovní zatížení české pobočky, která doposud expedovala britské balíky • Auto program není stále vyřešen, neboť nebyla uzavřena dohoda s pojišťovnou, která odmítala pojistit čerstvou společnost bez historie, bude tedy zapotřebí garantovat mateřskou firmou, jednání probíhá, ale ještě zaberou minimálně 1 měsíc • Personalizovaný e-shop byl spuštěn • Harmonogram byl s výjimkou auto programu dodržen • Rozpočet nebyl překročen, přebytek 538 652 Kč (35,9 % rozpočtu) • Očekává se růst obrátu v 1. měsíci, neboť projekt byl úspěšný, ve chvíli vyhodnocení bohužel výsledek nebyl znám
Vyhodnocení:	<p>Projekt lze vnímat jako úspěšný, neboť všechny hlavní výstupy byly řádně naplněny. Zpoždění týkající se auto programu bude nyní jednou z hlavních priorit manažera pobočky. Hlavním důvodem úspěchu oproti předchozímu projektu bylo využití projektového přístupu a jeho metod, které pomohli projekt držet pod kontrolou.</p>

4.14 Poučení z projektu

Poučení z projektu má v našem případě velký smysl. V průběhu celého projektu byla co největší snaha přistoupit k otevření pobočky co nejvíce „projektově“, aby byl zaznamenán celý průběh projektu, včetně jeho úspěchů a neúspěchů, a mohl se tak vytvořit hodnotný model pro budoucí expanzi do dalších zemí. Projektový manažer se tedy snažil zanést do poučení z projektu své hlavní zkušenosti, aby jich mohl využít při dalším projektu otevření pobočky. Svolal tedy poradů s garanty jednotlivých balíků prací a společně vytvořili seznam všech svých postřehů, které mají hodnotu pro budoucí projekty. Výsledná poučení vypadají následovně:

Poučení z projektu				
Název projektu:		Otevření pobočky ve Velké Británii		
Autor:		Michael Merta		
Datum zpracování:		10. 3. 2019		
Oblast	Typ	Popis	Dopad na projekt	Doporučení
Lidské zdroje	Problém	Hledání manažera bylo komplikovanější, než se očekávalo, nadějná kandidátka na poslední chvíli, kdy již měla letět na školení na centrálu svůj zájem přehodnotila a bylo nutné okamžitě hledat náhradu. Naštěstí se podařilo rychle najít nového kandidáta, který se projevil jako schopný zaměstnanec a manažer.	Ve finále malý, ale jen díky štěstí, že se rychle našel nový kandidát.	S hledáním manažera začít co nejdříve a dát tomuto úkolu velkou důležitost, jedná se totiž o klíčového člověka, na kterém se bude poté stavět a měnit manažera v prvních týdnech pobočky působí velmi neprofesionálně.
Založení podniku	Problém	Při založení podniku vzniklo opět zpoždění s registrací společnosti k DPH.	Muselo se podstoupit riziko, kdy první závoz vyrazil do Velké Británie ještě před dokončením registrace společnosti k DPH. Jen díky velkému tlaku na FÚ místního účetního se podařilo registraci sjednat krátce po příjezdu prvního kamionu.	Požádat o registraci k DPH již v okamžiku založení společnosti a tento úkol neodkládat.
Otevření bankovního účtu	Problém	Otevření bankovního účtu bylo nečekaně zdlouhavé a komplikované. Dvě velké banky nás odmítly z důvodu, že jednatelem společnosti není rezident Velké Británie.	Došlo k drobné časové ztrátě na projektu. Bylo alokováno více času a energie, než se očekávalo na tomto úkolu.	Před návštěvou místa pobočky ověřit, která banka nebude mít problém s otevřením účtu pro společnost s rezidentem jiné země než domovské.
Hledání vhodných prostor	Problém	Trvalo desítky hodin vybrat před odletem do místa pobočky vhodné prostory, které by mohly být zvoleny jako místo pobočky. Nabídka byla překvapivě malá a ceny vysoké.	Došlo k časové ztrátě na projektu. Bylo alokováno více času a energie, než se očekávalo na tomto úkolu.	Začít okamžitě po zahájení projektu hledat vhodné prostory, spojit se s co nejvíce agenturami a požádat je o seznam všech aktuálních nabídek. Sestavit porovnávací tabulku všech

		Z vybraných prostorů ve finále při návštěvě nebyly ani jedny uspokojující. Jen díky štěstí a doporučení jednoho z agentů jsme navštívili prostory, které ještě nebyly zveřejněny.		zajímavých prostorů a porovnat je dle různých parametrů, zejména celkové roční náklady/m2.
Smlouva k prostorům	Problém	Protože vlastníky prostorů byla firma, která se pronájmem skladů živí a zabývá, jejich smlouva byla mnohem delší, než se očekávalo (přibližně 60 stran). Muselo tedy dojít k analýze celého dokumentu s právníkem, aby měla společnost jistotu, že se neuvázala k něčemu, co neočekávala.	Došlo k časové ztrátě na projektu. Bylo alokováno více času a energie, než se očekávalo na tomto úkolu.	Vyžádat si smlouvu co nejdříve a již při návštěvě prostor si vyžádat podmínky nájmu. Co nejdříve smlouva a požádat o finanční pobídku, např. poloviční nájem první 3–4 měsíce.
Výběr účetního/daňového poradce	Úspěch	Najít vhodného účetního, který si poradí s problémy nově založené firmy a ještě k tomu se zahraničními vlastníky a jazykovou bariérou není jednoduché. Při výběru jsme měli štěstí na dobrého účetního, který nám pomohl ve spoustě věcech a dal cenné rady.	Rychlé řešení spousty problémů týkající se se založením společnosti, registrací k DPH, zahájením mzdového účetnictví, poradenství v oblasti lidských zdrojů apod.	Dát si pozor na výběr účetního/daňového poradce, který musí být k dispozici a ochoten pomoci při rozjezdu společnosti.
Školení zaměstnanců na centrále	Úspěch	Nový manažer spolu s další klíčovou zaměstnankyní byli pozváni na týden na centrálu, aby byli zaškoleni před spuštěním pobočky.	Týdenní pobyt byl pro nové zaměstnance velkou motivací a zkušeností, která výrazně pomohla těžkým začátkům, kterými si prochází každá nová pobočka, která se do tempa teprve dostat.	Učinit z daného postupu standardní proces.

Tabulka č. 13: Poučení z projektu otevření pobočky ve Velké Británii (Zdroj: Vlastní zpracování)

4.15 Shrnutí

Díky kvalitnímu řízení a využití projektových znalostí a metod můžeme projekt otevření pobočky ve Velké Británii považovat za úspěšný. Podařilo se splnit až na jediný všechny plánované výstupy projektu. Hlavním důvodem, proč si myslíme, že projekt byl úspěšný a podařilo se vyhnout problémům z předchozího projektu, je ten, že byl opravdu veden profesionálně se snahou využít nástrojů a metod, které nabízí projektové řízení. Díky spojení diplomové práce a opravdového projektu otevření, který probíhal ve stejnou chvíli jako příprava diplomové práce, jsme byli schopni kombinovat praxi i teorii a využít kombinaci jak v projektu, tak v diplomové práci. Samotný projekt otevření pobočky ve Velké Británii měl pozitivní dopad na obrat, který tam naše společnost generuje. Od otevření pobočky se obrat v zemi zdvojnásobil a pobočka je tak v tuto chvíli již nad hranicí bodu zvratu a je zisková. Tento projekt je dle našeho názoru tedy dobrým příkladem toho, že projektové řízení má smysl a jeho přínosy výrazně převyšují možné náklady s ním spojené.

Závěr

Předmětem této diplomní práce bylo ukázat zkoumané společnosti, jak lépe řídit budoucí projekty otevírání zahraničních poboček za pomoci nástrojů a metod projektového řízení. Členěním do tří hlavních kapitol byly na konkrétních případech dvou projektů vysvětleny charakteristiky projektového řízení a dopady na projekt v případě, že společnost projektovému řízení nedává dostatečnou pozornost. Konkrétní metody projektového managementu byly zvoleny za účelem splnění zadaných požadavků, ale též z důvodu snahy o maximalizaci

Hned na začátku práce se seznamujeme se zkoumanou společností, její krátkou, ale úspěšnou historií a jejím současným postavením na trhu.

Teoretická část práce objasňuje pojmy, které se objevují napříč celou prací a jejich znalost je zásadní pro řízení jakéhokoliv projektu.

V třetí kapitole pokrývající analytickou část práce byl představen projekt z roku 2016 otevření pobočky společnosti ve Španělsku. Protože při projektu nebyly použity projektové nástroje a metody, došlo k velkým chybám, které měli negativní dopad na celou organizaci, a proto nelze projekt považovat za úspěšný. Byly zde představeny i hlavní rozdíly a zkušenosti v podnikání na území Španělska oproti českému prostředí.

V návrhové části byl představen projekt otevření pobočky zkoumané společnosti ve Velké Británii. V rámci tohoto projektu byla projektovému řízení dána dostatečná váha a jeho metody a nástroje byly aplikovány ve všech fázích projektu. Díky tomu, že projekt byl realizován ve stejnou chvíli jako tvorba této diplomové práce, bylo možné zkušenosti z projektového řízení a podnikání a představit v diplomové práci a získanou teorii z její tvorby okamžitě aplikovat na samotném projektu. Kombinací všech faktorů, včetně poučení z předchozího projektu zkoumaného v analytické části, se projektovému manažerovi podařilo projekt úspěšně dokončit v daném termínu před dokončením diplomové práce.

Celkově bylo dbáno o snahu na srozumitelnost jednotlivých částí práce a využitelnost představené teorie a to tak, aby projektový návrh mohl společnosti posloužit jako základ budoucích projektů otevírání zahraničních poboček.

Seznam použitých zdrojů

A guide to the project management body of knowledge / Project Management Institute. Sixth edition. Newtown Square, PA: Project Management Institute, [2017]. ISBN 978-1-62825-184-5.

DOLEŽAL, Jan, Jiří KRÁTKÝ a Ondřej CINGL. *5 kroků k úspěšnému projektu: 22 šablon klíčových dokumentů a 3 kompletní reálné projekty*. Praha: Grada, 2013. Management (Grada). ISBN 9788024746319.

DOLEŽAL, Jan. *Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů*. Praha: Grada Publishing, 2016. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5620-2.

DVOŘÁK, Drahošlav. *Řízení projektů: nejlepší praktiky s ukázkami v Microsoft Office*. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 9788025118856.

DVOŘÁK, Drahošlav a Martin MAREČEK. *Project Portfolio Management*. Brno: Computer Press, 2017. ISBN 9788025148938.

HAČKAJLOVÁ, Ludmila, Zita PROSTĚJOVSKÁ a Jaroslava TOMÁNKOVÁ. *Projektový management*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2013. ISBN 9788087839003.

HELDMAN, Kim. *PMP: výukový průvodce přípravou na zkoušku*. Brno: Computer Press, 2013. ISBN 9788025137994.

JEŽKOVÁ, Zuzana. *Projektové řízení: jak zvládnout projekty*. Kuřim: Akademické centrum studentských aktivit, 2013. ISBN 9788090529717.

Magický trojúhelník projektového řízení [online]. [cit. 2019-04-28]. Dostupné z:

<https://managementmania.com/cs/magicky-trojuhelnik-projektoveho-rizeni>

Metoda Delphi [online]. [cit. 2019-04-28]. Dostupné z:

<https://managementmania.com/cs/metoda-delphi>

NOKES, Sebastian a Sean KELLY. *The definitive guide to project management: the fast track to getting the job done on time and on budget*. 2nd ed. New York: Pearson Education. Prentice Hall Financial Times, 2007. ISBN 9780273710974.

POSNER, Keith a Michael APPLGARTH. *Projektový management: [příručka rad, metod a nástrojů pro vedoucí a členy týmů, kteří chtějí dobře a efektivně zvládat své úkoly a povinnosti]*. Praha: Portál, 2006. Management do kapsy. ISBN 80-7367-141-7.

ROSENAU, Milton D. *Řízení projektů*. Praha: Computer Press, 2000. Business books (Computer Press). ISBN 8072262181.

ŘEHÁČEK, Petr. *Komentované vydání normy ČSN ISO 21500 pro management projektu*. Praha: Česká společnost pro jakost, 2013. ISBN 9788002025085.

Řízení znalostí [online]. [cit. 2019-05-08]. Dostupné z: <https://businessworld.cz/aktuality/knowledge-management-jako-novy-zpusob-vyuziti-znalosti-v-obchodnich-procesech-2935>

ŠTEFÁNEK, Radoslav. *Projektové řízení pro začátečníky*. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-2835-0.

SKALICKÝ, Jiří, Milan JERMÁŘ a Jaroslav SVOBODA. *Projektový management a potřebné kompetence*. V Plzni: Západočeská univerzita, 2010. ISBN 9788070439753.

SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. Praha: Grada, 2006. Expert (Grada). ISBN 8024715015.

SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management: systémový přístup k řízení projektů*. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2016. Expert (Grada). ISBN 9788027100750.

VERZUH, Eric. *The fast forward MBA in project management*. 3rd ed. Hoboken, N.J.: John Wiley, c2008. Portable MBA series. ISBN 9780470247891.

Seznam použitých obrázků

Obrázek č. 1: Logo společnosti ESSENS

Obrázek č. 2: Projektový trojimperativ

Obrázek č. 3: Rozložení fází životního cyklu projektu

Obrázek č. 4: Analýza vlivu a zájmů

Obrázek č. 5: Příklad hierarchického rozpadu prací (WBS) mezinárodní konference

Obrázek č. 6: Příklad jednoduchého Ganttova diagramu

Obrázek č. 7: Šablona matice odpovědnosti

Obrázek č. 8: Šablona organizační struktury a organizační tabulky

Obrázek č. 9: Šablona dokumentu Vyhodnocení projektu

Obrázek č. 10: Šablona Poučení z projektu

Obrázek č. 11: Analýza vlivu při projektu otevření španělské pobočky

Obrázek č. 12: Podrobný rozpis prací (WBS) projektu otevření pobočky ve Španělsku

Obrázek č. 13: Analýza vlivu při projektu otevření britské pobočky

Obrázek č. 14: Podrobný rozpis prací projektu otevření pobočky ve Velké Británii

Obrázek č. 15: Ganttův diagram projektu otevření pobočky ve Velké Británii

Obrázek č. 16: Rozpočet projektu otevření pobočky ve Velké Británii

Obrázek č. 17: Analýza pracovní zátěže projektu otevření pobočky ve Velké Británii

Obrázek č. 18: Tabulka doby návratnosti projektu otevření pobočky ve Velké Británii

Obrázek č. 19: Organizační struktura projektu otevření pobočky ve Velké Británii

Obrázek č. 20: Matice zodpovědnosti projektu otevření pobočky ve Velké Británii

Seznam použitých tabulek

Tabulka č. 1: Vzor logického rámce

Tabulka č. 2: Hierarchie úrovní ve WBS

Tabulka č. 3: Registr rizik – příkladový vzor

Tabulka č. 4: Analýza zainteresovaných stran projektu otevření pobočky ve Španělsku

Tabulka č. 5: Analýza zainteresovaných stran projektu otevření pobočky ve Velké Británii

Tabulka č. 6: Vyplněný logický rámec pro otevření pobočky ve Velké Británii

Tabulka č. 7: Registr rizik projektu otevření britské pobočky

Tabulka č. 8: Identifikační (zakládací) listina projektu

Tabulka č. 9: Výsledná kritická cesta projektu otevření pobočky ve Velké Británii

Tabulka č. 10: Finanční plán otevření pobočky ve Velké Británii

Tabulka č. 11: Organizační tabulka projektu otevření pobočky ve Velké Británii

Tabulka č. 12: Vyhodnocení projektu otevření pobočky ve Velké Británii

Tabulka č. 13: Poučení z projektu otevření pobočky ve Velké Británii

Seznam použitých grafů

Graf č. 1: Nákladová křivka v čase projektu otevření pobočky ve Velké Británii

Přílohy

Příloha 1 – Rozvaha společnosti za rok 2017

Rozvaha podle Přílohy č. 1
vyhlášky č. 500/2002 Sb.

ROZVAHA v plném rozsahu

ke dni **31.12.2017**
(v celých tisících Kč)

Účetní jednotka doručí
účetní závěrku současně
s doručením daňového přiznání
za daň z příjmu

1 x příslušnému finančnímu
úřadu

Rok	Měsíc	IČ
2017		29375819

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

ESSENS EUROPE SE

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání liší-li se od bydliště

Zaoralova 3045 1e
Brno-Líšeň
628 00

Označení a	AKTIVA b	čís. řád. c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM Součet A. až D.	1	481 490	10 257	471 233	327 757
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	2				
B.	Dlouhodobý majetek Součet B.I. až B.III.	3	21 216	10 216	11 000	7 007
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek Součet I.1. až I.5.	4	871	605	266	581
B.I. 1.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	5				
B.I. 2.	Ocenitelná práva	6	871	605	266	581
B.I. 2.1.	Software	7	871	605	266	581
B.I. 2.2.	Ostatní ocenitelná práva	8				
B.I. 3.	Goodwill	9				
B.I. 4.	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	10				
B.I. 5.	Poskytnuté zálohy na dl. nehmotný majetek a nedokončený dl. nehmotný	11				
B.I. 5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	12				
B.I. 5.2.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	13				
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek Součet II.1. až II.5.	14	20 345	9 611	10 734	6 426
B.II. 1.	Pozemky a stavby	15				
B.II. 1.1.	Pozemky	16				
B.II. 1.2.	Stavby	17				
B.II. 2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	18	16 140	5 801	10 339	6 426
B.II. 3.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	19				
B.II. 4.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	20	3 810	3 810		0
B.II. 4.1.	Pěstitelské celky trvalých porostů	21				
B.II. 4.2.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	22				
B.II. 4.3.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	23	3 810	3 810		0
B.II. 5.	Poskytnuté zálohy na dl. hmotný majetek a nedokončený dl. hmotný majetek	24	395		395	0
B.II. 5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	25				
B.II. 5.2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	26	395		395	0
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek Součet III.1. až III.7.	27				
B.III. 1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	28				
B.III. 2.	Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba	29				
B.III. 3.	Podíly - podstatný vliv	30				

Označení a	AKTIVA b	čís. řád. c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
B.III. 4.	Zápůjčky a úvěry - podstatný vliv	31				
B.III. 5.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	32				
B.III. 6.	Zápůjčky a úvěry - ostatní	33				
B.III. 7.	Ostatní dlouhodobý finanční majetek	34				
B.III. 7.1.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	35				
B.III. 7.2.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	36				
C.	Oběžná aktiva Součet C.I. až C.IV.	37	457 115	41	457 074	318 360
C.I.	Zásoby Součet I.1. až I.5.	38	248 418		248 418	132 354
C.I. 1.	Materiál	39				
C.I. 2.	Nedokončená výroba a polotovary	40				
C.I. 3.	Výrobky a zboží	41	248 418		248 418	132 354
C.I. 3.1.	Výrobky	42				
C.I. 3.2.	Zboží	43	248 418		248 418	132 354
C.I. 4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	44				
C.I. 5.	Poskytnuté zálohy na zásoby	45				
C.II.	Pohledávky Součet II.1. až II.2.	46	184 340	41	184 299	162 180
C.II. 1.	Dlouhodobé pohledávky	47	745		745	0
C.II. 1.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	48				
C.II. 1.2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	49				
C.II. 1.3.	Pohledávky - podstatný vliv	50				
C.II. 1.4.	Odložená daňová pohledávka	51				
C.II. 1.5.	Pohledávky - ostatní	52	745		745	0
C.II. 1.5.1.	Pohledávky za společníky	53				
C.II. 1.5.2.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	54				
C.II. 1.5.3.	Dohadné účty aktivní	55				
C.II. 1.5.4.	Jiné pohledávky	56	745		745	0
C.II. 2.	Krátkodobé pohledávky	57	183 595	41	183 554	162 180
C.II. 2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	58	182 866	41	182 825	105 135
C.II. 2.2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	59				
C.II. 2.3.	Pohledávky - podstatný vliv	60				
C.II. 2.4.	Pohledávky - ostatní	61	729		729	57 045
C.II. 2.4.1.	Pohledávky za společníky	62				
C.II. 2.4.2.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	63				
C.II. 2.4.3.	Stát - daňové pohledávky	64	260		260	0
C.II. 2.4.4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	65	469		469	1 004
C.II. 2.4.5.	Dohadné účty aktivní	66				51 000
C.II. 2.4.6.	Jiné pohledávky	67				5 041

Označení a	AKTIVA b	čís. řád. c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
C.III.	Krátkodobý finanční majetek Součet III.1. až III.2.	68				
C.III. 1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	69				
C.III. 2.	Ostatní krátkodobý finanční majetek	70				
C.IV.	Peněžní prostředky Součet IV.1. až IV.2.	71	24 357		24 357	23 826
C.IV. 1.	Peněžní prostředky v pokladně	72	2 462		2 462	129
C.IV. 2.	Peněžní prostředky na účtech	73	21 895		21 895	23 697
D.	Časové rozlišení aktiv Součet D.1. až D.3.	74	3 159		3 159	2 390
D. 1.	Náklady příštích období	75	3 159		3 159	2 390
D. 2.	Komplexní náklady příštích období	76				
D. 3.	Příjmy příštích období	77				

Označení	PASIVA	čís. řád.	Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období
a	b	c	5	6
	PASIVA CELKEM Součet A. až D.	78	471 233	327 757
A.	Vlastní kapitál Součet A.I. až A.VI.	79	274 514	62 990
A.I.	Základní kapitál Součet I.1. až I.3.	80	50 000	50 000
A.I. 1.	Základní kapitál	81	50 000	50 000
A.I. 2.	Vlastní podíly (-)	82		
A.I. 3.	Změny základního kapitálu	83		
A.II.	Ážio a kapitálové fondy Součet II.1. až II.2.	84	200 000	
A.II. 1.	Ážio	85		
A.II. 2.	Kapitálové fondy	86	200 000	
A.II. 2.1.	Ostatní kapitálové fondy	87	200 000	
A.II. 2.2.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)	88		
A.II. 2.3.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	89		
A.II. 2.4.	Rozdíly z přeměn obchodních korporací (+/-)	90		
A.II. 2.5.	Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	91		
A.III.	Fondy ze zisku Součet III.1. až III.2.	92		
A.III. 1.	Ostatní rezervní fondy	93		
A.III. 2.	Statutární a ostatní fondy	94		
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-) Součet IV.1. až IV.3.	95	12 991	6 547
A.IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	96	12 991	6 547
A.IV. 2.	Neuhrazená ztráta minulých let (-)	97		
A.IV. 3.	Jiný výsledek hospodaření minulých let (+/-)	98		
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	99	11 523	6 443
A.VI.	Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku (-)	100		
B. + C.	Cizí zdroje Součet B. + C.	101	194 135	257 756
B.	Rezervy Součet B.1. až B.4.	102		
B. 1.	Rezerva na důchody a podobné závazky	103		
B. 2.	Rezerva na daň z příjmů	104		
B. 3.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	105		
B. 4.	Ostatní rezervy	106		

Označení	PASIVA	čís. řád.	Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období
a	b	c	5	6
C.	Závazky Součet C.I. až C.II.	107	194 135	257 756
C.I.	Dlouhodobé závazky Součet I.1. až I.9.	108	58 573	
C.I. 1.	Vydané dluhopisy	109		
C.I. 1.1.	Vyměnitelné dluhopisy	110		
C.I. 1.2.	Ostatní dluhopisy	111		
C.I. 2.	Závazky k úvěrovým institucím	112	58 573	
C.I. 3.	Dlouhodobé přijaté zálohy	113		
C.I. 4.	Závazky z obchodních vztahů	114		
C.I. 5.	Dlouhodobé směnky k úhradě	115		
C.I. 6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	116		
C.I. 7.	Závazky - podstatný vliv	117		
C.I. 8.	Odložený daňový závazek	118		
C.I. 9.	Závazky - ostatní	119		
C.I. 9.1.	Závazky ke společníkům	120		
C.I. 9.2.	Dohadné účty pasivní	121		
C.I. 9.3.	Jiné závazky	122		
C.II.	Krátkodobé závazky Součet II.1. až II.8.	123	135 562	257 756
C.II. 1.	Vydané dluhopisy	124		
C.II. 1.1.	Vyměnitelné dluhopisy	125		
C.II. 1.2.	Ostatní dluhopisy	126		
C.II. 2.	Závazky k úvěrovým institucím	127		42 967
C.II. 3.	Krátkodobé přijaté zálohy	128	500	504
C.II. 4.	Závazky z obchodních vztahů	129	129 920	211 248
C.II. 5.	Krátkodobé směnky k úhradě	130		
C.II. 6.	Závazky – ovládaná nebo ovládající osoba	131		
C.II. 7.	Závazky - podstatný vliv	132		
C.II. 8.	Závazky ostatní	133	5 142	3 037
C.II. 8.1.	Závazky ke společníkům	134		
C.II. 8.2.	Krátkodobé finanční výpomoci	135	2 000	2 000
C.II. 8.3.	Závazky k zaměstnancům	136	531	461
C.II. 8.4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	137	281	243
C.II. 8.5.	Stát - daňové závazky a dotace	138	1 575	323
C.II. 8.6.	Dohadné účty pasivní	139		
C.II. 8.7.	Jiné závazky	140	755	10

Označení a	PASIVA b	čís. řád. c	Stav v běžném účetním období 5	Stav v minulém účetním období 6
D.	Časové rozlišení pasiv Součet D.1. až D.2.	141	2 584	7 011
D. 1.	Výdaje příštích období	142	2 584	7 011
D. 2.	Výnosy příštích období	143		

Sestaveno dne: 28.06.2018		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový vzor fyzické osoby, která je účetní jednotkou	
Právní forma účetní jednotky -----	Předmět podnikání velkoobchod s kosmetickými výrobky	Pozn.:	

Příloha 2 – Výkaz zisku a ztrát za rok 2017

Výkaz zisku a ztráty ve druhovém členění podle Přílohy č. 2 vyhlášky č. 500/2002 Sb.

Účetní jednotka doručí účetní závěrku současně s doručením daňového přiznání za daň z příjmu

1 x příslušnému finančnímu úřadu

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY v plném rozsahu

ke dni **31.12.2017**
(v celých tisících Kč)

Rok	Měsíc	IČ
2017		29375819

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

ESSENS EUROPE SE

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky a místo podnikání liší-li se od bydliště

Zaoralova 3045 1e
Brno-Líšeň
628 00

Označení a	TEXT b	číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	1	74 960	22 967
II.	Tržby za prodej zboží	2	395 722	309 793
A.	Výkonová spotřeba Součet A.1. až A.3.	3	444 684	310 958
A. 1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	4	356 791	263 213
A. 2.	Spotřeba materiálu a energie	5	3 460	4 043
A. 3.	Služby	6	84 433	43 702
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	7		
C.	Aktivace (-)	8		
D.	Osobní náklady Součet D.1. až D.2.	9	10 233	7 449
D. 1.	Mzdové náklady	10	7 469	5 521
D. 2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	11	2 764	1 928
D. 2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	2 446	1 772
D. 2.2.	Ostatní náklady	13	318	156
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti Součet E.1. až E.3.	14	6 131	3 724
E. 1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	15	6 131	3 724
E. 1.1.	- Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	16	6 131	3 724
E. 1.2.	- Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné	17		
E. 2.	Úpravy hodnot zásob	18		
E. 3.	Úpravy hodnot pohledávek	19		
III.	Ostatní provozní výnosy Součet III.1. až III.3.	20	641	480
III. 1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	21		
III. 2.	Tržby z prodaného materiálu	22		
III. 3.	Jiné provozní výnosy	23	641	480
F.	Ostatní provozní náklady Součet F.1. až F.5.	24	1 371	1 491
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25		
F. 2.	Zůstatková cena prodaného materiálu	26		
F. 3.	Daně a poplatky	27	75	68
F. 4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	28		
F. 5.	Jiné provozní náklady	29	1 296	1 423
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-) I. + II. - A. - B. - C. - D. - E. + III. - F.	30	8 904	9 618

Označení a	TEXT b	číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly Součet IV.1. až IV.2.	31		
IV. 1.	Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba	32		
IV. 2.	Ostatní výnosy z podílů	33		
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	34		
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku Součet V.1. až V.2.	35		
V. 1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku - ovládaná nebo ovládající osoba	36		
V. 2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	37		
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	38		
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy Součet VI.1. až VI.2.	39	16	494
VI. 1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba	40	16	
VI. 2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	41		494
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	42		
J.	Nákladové úroky a podobné náklady Součet J.1. až J.2.	43	1 150	1 537
J. 1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	44	1 150	
J. 2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	45		1 537
VII.	Ostatní finanční výnosy	46	25 350	
K.	Ostatní finanční náklady	47	18 768	479
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-) IV. - G. + V. - H. + VI. - I. - J. + VII. - K.	48	5 448	-1 522
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) * (ř. 30) + * (ř. 48)	49	14 352	8 096
L.	Daň z příjmů Součet L.1. až L.2.	50	2 829	1 653
L. 1.	Daň z příjmů splatná	51	2 829	1 653
L. 2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	52		
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-) ** (ř. 49) - L.	53	11 523	6 443
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	54		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) ** (ř. 53) - M.	55	11 523	6 443
*	Čistý obrát za účetní období I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.	56	496 689	333 734

Sestaveno dne: 28.06.2018		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový vzor fyzické osoby, která je účetní jednotkou	
Právní forma účetní jednotky -----	Předmět podnikání velkoobchod s kosmetickými výrobky	Pozn.:	